Michał Stępiński

Teoretyczne i prawno-organizacyjne uwarunkowania decyzji dowódczych w Policji

Szczytno 2015

Recenzent
dr hab. Ryszard Olszewski

Redakcja Wydawcy
Anna Bryczkowska
Robert Ocipiński
Agnieszka Szczepańska-Pączek

Projekt okładki
Grzegorz Adamiak

© Wszelkie prawa zastrzeżone — WSPol Szczytno 2015

ISBN 978-83-7462-464-0
e-ISBN 978-83-7462-465-7

Druk i oprawa:
Dział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie
12-100 Szczytno, ul. Marszałka Józefa Piłsudskiego 111
tel. 89 621 51 02, fax 89 621 54 48, e-mail: wwip@wspol.edu.pl
Objętość: 5,78 ark. wyd. (1 ark. wyd. = 40 tys. znaków typograficznych)

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

Spis treści

WSTĘP 5

1. ZARZĄDZANIE W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH 11

1.1. Sytuacja kryzysowa 11

1.2. Pojęcie sytuacji kryzysowej w działaniach Policji 14

1.3. Podmioty współpracujące z Policją podczas działań w przypadku wystąpienia lub groźby wystąpienia zdarzenia kryzysowego 24

1.4. Kierowanie, zarządzanie, dowodzenie, przewodzenie 29

1.5. Kompetencje dowódcze 35

2. PODEJMOWANIE DECYZJI W ZARZĄDZANIU I DOWODZENIU 39

2.1. Decyzje w zarządzaniu 39

2.2. Decyzje dowódcze w Policji 48

2.3. Proces decyzyjny 64

2.3.1. Racjonalny model podejmowania decyzji 65

2.3.2. Modele podejmowania decyzji w warunkach racjonalności ograniczonej 68

2.3.3. Modele opisowe 75

2.4. Dowódczy proces decyzyjny w działaniach Policji 92

PODSUMOWANIE 101

BIBLIOGRAFIA 105

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

WSTĘP

Funkcjonowanie organizacji w warunkach kryzysowych jest sprawdzianem dla działającego w niej systemu kierowania. Jeszcze do niedawna wiele podmiotów organizacyjnych traktowało sytuację kryzysową jako zdarzenie przyszłe, niepewne, nie przykładając tym samym większej wagi do przygotowania się do działania w takich warunkach. Wielość zdarzeń powodujących niemożliwość funkcjonowania w sposób standardowy została jednak dostrzeżona i uznana za czynnik bardzo istotny w działaniu organizacji[1]. Najczęściej rozpatrywane są one jednak w obszarze ekonomicznym[2]. Dynamika zmian społecznych i gospodarczych, rozwarstwienie społeczeństw, zmiany klimatyczne, zwiększona migracja ludności, globalny system informacyjny, w końcu konflikty zbrojne, które przybrały wymiar asymetryczny, to czynniki wywołujące zdarzenia kwalifikowane, jako sytuacje kryzysowe, oraz rodzące coraz to nowe wyzwania dla funkcjonowania gospodarek i zachowań przedsiębiorstw[3]. Kilkanaście lat temu działania w warunkach kryzysowych związane z zagrożeniem bezpieczeństwa ludzi kojarzone były ze zdarzeniami o charakterze klęsk żywiołowych lub z działaniem na terenie formalnie objętym konfliktem zbrojnym.

Zdarzenia z dnia 11 września 2001 roku zmieniły świat nieodwracalnie. Przynosząc ogrom ofiar, pokazały jednoznacznie, że potęga militarna, finansowa i gospodarcza nie gwarantują bezgranicznego bezpieczeństwa. Służby państwowe powołane do ochrony życia i zdrowia obywateli nie są w stanie realizować swoich zadań samodzielnie. Niezbędny jest spójny system działania, w którym będą współuczestniczyły wszystkie podmioty dotknięte zagrożeniem. Właściwe przygotowanie do działania w warunkach kryzysowych w dzisiejszej dobie stanowi warunek niezbędny każdej organizacji, która chce przetrwać i rozwijać

---

[1] I. Mitroff, Ch. Pearson, *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak chronić firmę przed najgorszym*, Warszawa 1998, s. 38.

[2] A. Stabryła, *Model ogólny analizy bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa,* „Przegląd Organizacji" 2011, nr 9, s. 9.

[3] R. Borowiecki, T. Rojek, *Współcześni inicjatorzy przełomów w zarządzaniu,* „Przegląd Organizacji" 2011, nr 3, s. 21.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

się nie będąc całkowicie uzależniona od warunków zewnętrznych[4]. Tragedia WTC zweryfikowała przygotowanie firm i służb do reagowania na poważne sytuacje kryzysowe. Bank Inwestycyjny Morgan Stanley udowodnił, że koszty poniesione na opracowanie sytemu działania w sytuacjach kryzysowych zwracają się wielokrotnie. W południowym gmachu na 22 piętrach (od 43 do 74) pracowało 2700 pracowników firmy. Po 15 minutach od uderzenia pierwszego samolotu w północną wieżę siedziba firmy była niemalże pusta. Natychmiast wszczęta i wzorowo przeprowadzona procedura ewakuacji pozwoliła zminimalizować liczbę ofiar. We właściwym miejscu i czasie znalazł się człowiek, który potrafił podjąć decyzję i wprowadzić ją w życie. Rick Rescola, wiceprezes ds. bezpieczeństwa, były wojskowy, jako osoba odpowiedzialna za bezpieczeństwo przejął na siebie kierowanie działaniami w tej krytycznej chwili. Podjęte przez niego decyzje uratowały życie kilku tysiącom osób. Niestety, jedną z 7 ofiar, które nie zdążyły uciec ze „strefy śmierci" był sam Rescola. Procedury ewakuacji i zachowania w sytuacjach zagrożenia były w tej firmie jedynie częścią spójnego systemu, w skład którego wchodziła m.in. sieć siedzib rezerwowych, do których została przeniesiona działalność natychmiast po ataku. „10 września wydawało się, że utrzymywanie licznych siedzib rezerwowych to niesłychana ekstrawagancja, jednak 12 września okazało się to genialnym pomysłem" — powiedział dyrektor operacyjny banku Robert G. Scott[5]. Wszystko to było możliwe dzięki decyzjom podjętym w celu rozwiązania problemu, jakim jest reagowanie w sytuacjach kryzysowych. Decydenci firmy właściwie zinterpretowali istotę problemu, wybrali właściwy wariant działania i z determinacją wprowadzili go w życie.

Znaczenie tego problemu zostało dostrzeżone przez władze państwowe również w Polsce i zaoowocowało uchwaleniem ustawy o zarządzaniu kryzysowym[6]. Przepis ten określa zadania organów administracji państwowej i samorządowej w zakresie tworzenia systemu reagowania kryzysowego. Aktualność zagadnienia doceniły również wyższe uczelnie tworząc kierunki, na których można kształcić się w zakresie zarządzania kryzysowego. Między innymi w Wyższej Szkole Policji w Szczytnie otwarto studia podyplomowe dla kadry kierowniczej Policji, podczas których przekazywana

[4] Por. J. Skalik, *Wpływ zagrożeń na zachowania w organizacji i jej uczestników* [w:] M. Geryk (red.), *Organizacja w obliczu współczesnych wyzwań,* Gdańsk 2010, s. 131–138.

[5] D. Coutu, *Na czym polega odporność*, Gliwice 2007, s. 15–16.

[6] Ustawa z 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (DzU nr 89, poz. 590).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

jest podstawowa wiedza w tym zakresie[7]. Pojawiło się pojęcie „menedżera zarządzania kryzysowego", jako osoby realizującej funkcje kierownicze w systemie zarządzania kryzysowego.

Katalog sytuacji, które można określić jako kryzysowe, wybiega jednak poza te określone w ustawie o zarządzaniu kryzysowym. Charakteryzują się one ponadprzeciętnym nagromadzeniem trudności w realizacji funkcji kierowniczych poprzez: dynamikę zachodzących procesów, realne zagrożenie życia i zdrowia osób znajdujących się w rejonie działań, różnorodność i wielość jednocześnie realizowanych czynności, udział w działaniach wielu podmiotów stosujących różną taktykę i technikę działania. Spotykają się z nimi w swojej działalności szczególnie służby powołane do zapewnienia porządku publicznego oraz ochrony życia i zdrowia ludzi. Kierowanie takimi działaniami różni się od zarządzania jednostką w warunkach codziennego funkcjonowania. Szczególnego znaczenia w takich warunkach nabiera pogląd P. Druckera, z którego wynika, że menedżer działa podejmując decyzje[8]. Sprawność procesów decyzyjnych realizowanych przez osoby na stanowiskach kierowniczych warunkuje skuteczność całości działań[9]. W przypadku zdarzeń o charakterze kryzysowym bardzo często związane jest to z ochroną takich wartości, jak życie oraz zdrowie ludzkie. Uznaje się, że sprawny menedżer potrafi właściwie reagować w tak odmiennych i ekstremalnych warunkach. Niestety, założenie to niejednokrotnie okazuje się błędne, a cena, jaką za to trzeba zapłacić, jest najwyższa. Właściwa decyzja pozwala zniwelować braki w siłach i środkach, błędna, natomiast nie daje szans powodzenia nawet najlepiej wyszkolonym i przygotowanym wykonawcom. Dlatego zarządzanie w warunkach sytuacji kryzysowej wymaga osoby posiadającej specjalistyczną wiedzę w tym zakresie, a także specyficzne cechy psychofizyczne[10].

Zagadnienie decyzji i procesów decyzyjnych obejmuje wiele dziedzin nauki i rozpatrywane jest przez wielu jej przedstawicieli. Psychologiczne podejście reprezentuje J. Kozielecki prezentujący psychologiczną teorię decyzji. Opisuje on wiele istotnych aspektów decydowania, takich jak: osobowościowe uwarunkowanie decyzji ryzykownych, grupowe

[7] Uchwała nr 46/2008 Senatu WSPol w Szczytnie z 18 lutego 2008 r. Program kształcenia studiów podyplomowych, kierunek bezpieczeństwo wewnętrzne w zakresie zarządzania kryzysowego.

[8] P. Drucker, *Praktyka zarządzania,* Kraków 1994, s. 376–394.

[9] J. Penc, *Role i umiejętności menedżerskie, sekrety sukcesu i kariery*, Warszawa 2005, s. 95.

[10] Por. M. Hopej-Kamińska, R. Kamiński, *Przywództwo a bezpieczeństwo,* „Przegląd Organizacji" 2011, nr 5, s. 20–22.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

podejmowanie decyzji, decyzje w sytuacji trudnej[11]. Przedstawiciele nauk wojskowych, J. Kręcikij i J. Wołejszo, rozpatrują proces decyzyjny jako element procesu dowodzenia jednostkami i związkami taktycznymi[12]. Proces ten jest wysoce sformalizowany i dostosowany do warunków działań militarnych. Coraz częściej następują próby przeniesienia doświadczeń zdobytych podczas działań wojskowych na grunt cywilny. Jednym z takich przykładów jest działalność W.G. Pagonisa, generała broni armii USA. Prowadzi on działalność naukową, podczas której próbuje zaadaptować na grunt cywilny swoje doświadczenia z okresu, gdy odpowiadał za zaopatrzenie wojsk biorących udział w operacjach „Pustynna Tarcza" i „Pustynna Burza"[13]. Dzięki takim przedstawicielom reprezentującym nauki ekonomiczne, jak: P. Drucker, H. Simon, D. Kahneman, V. Smith, J. Stoner, R. Freeman, J. Penc, T. Tyszka, J. Supernat w bardzo szerokim zakresie i kompleksowo zbadane są procesy decyzyjne podejmowane w podmiotach podczas ich działalności gospodarczej[14]. Sytuacje kryzysowe w aspekcie gospodarczym są normalną konsekwencją działalności na wolnym rynku. Procesy decyzyjne badane są również w takich instytucjach jak Policja. A. Letkiewicz w swojej pracy pt. *Efektywność decyzji kierowniczych* przedstawia wyniki badań przeprowadzonych wśród kierowników jednostek polskiej Policji[15]. Badania dotyczyły jednak ogólnego zakresu działalności tej służby nie uwzględniając działań w warunkach szczególnych. I. Mitroff w książce pt. *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak chronić firmę przed najgorszym* wykazywał, jak ważne jest przygotowanie podmiotu gospodarczego do działania w warunkach kryzysu[16]. Temat działań w warunkach kryzysowych porusza również wielu autorów, którzy rozpatrują to zagadnienie od strony przeciwdziałania lub zwalczania terroryzmu. Przedstawicielami tego nurtu są: K. Jałoszyński, W. Zubrzycki, K. Liedel, J. Szafrański. Rozważają oni zagadnienia związane z działaniami antyterrorystycznymi na poziomie organizacyjnym oraz taktycznym.

Wszystkie zaprezentowane powyżej podejścia w pewnym zakresie obejmują zagadnienia związane z procesami decyzyjnymi podejmowanymi

[11] J. Kozielecki, *Psychologiczna teoria decyzji*, Warszawa 1997.

[12] J. Kręcikij, J. Wołejszo, *Podstawy dowodzenia*, Warszawa 2007, s. 10.

[13] W.G. Pagonis, *Przywództwo w strefie walki,* Gliwice 2007, s. 129.

[14] Por. A. Stabryła, *Przełomy w teorii zarządzania,* „Przegląd Organizacji" 2011, nr 3, s. 7–12.

[15] A. Letkiewicz, *Efektywność decyzji kierowniczych,* Szczytno, 2001, s. 20–45.

[16] I. Mitroff, Ch. Pearson, *Zarządzanie sytuacją kryzysową…,* wyd. cyt., s. 159.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

przez osoby kierujące działaniami w sytuacjach kryzysowych. Żadne jednak nie jest wyczerpujące i samoistnie nie stanowi kompendium wiedzy na ten temat.

Rozwój gospodarczy i społeczny świata powoduje, że każde współczesne państwo dla sprawnego funkcjonowania musi posiadać system podmiotów przygotowanych do reagowania na płaszczyźnie cywilnej w przypadku zaistnienia sytuacji kryzysowej. Podmioty te działają w obszarze określonym przepisami prawa oraz w oparciu o istniejącą własną strukturę organizacyjną. Należą do nich służby, takie jak: Policja, Straż Pożarna, Straż Graniczna, Biuro Ochrony Rządu. Społeczeństwo rozumiejąc potrzebę zapewnienia bezpieczeństwa samoistnie tworzy organizacje i stowarzyszenia w celu wspierania służb państwowych w tym zakresie. Zaliczyć należy do nich: Górskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe, Wodne Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe. W pewnym zakresie zadania związane z szeroko pojętymi sytuacjami kryzysowymi realizują również Siły Zbrojne RP. Wszystkie wymienione powyżej podmioty realizują swoje zadania niejednokrotnie współpracując ze sobą. W określonych przypadkach całością działań kierowali będą przedstawiciele organów administracji państwowej, odpowiedzialnych za realizację zadań w zakresie zarządzania kryzysowego.

Podjęcie problemu procesów decyzyjnych realizowanych w jednym z podmiotów powołanych do reagowania w sytuacjach kryzysowych wydaje się uzasadnione i istotne ze względu na:

1) **aktualność i rangę problemów** związanych z kierowaniem organizacją w sytuacjach kryzysowych. Częstotliwość występowania zdarzeń o takim charakterze oraz wielość publikacji w tym zakresie wskazują na aktualność rozpatrywanej tematyki. W przypadku instytucji powołanych do reagowania w takich przypadkach społeczeństwo oczekuje, że ich działania będą sprawne i skuteczne. Zagwarantować to może jedynie właściwy proces decyzyjny przeprowadzony przez kompetentną osobę dowodzącą działaniami. Obecnie istnieje wiele czynników natury organizacyjnej utrudniających właściwe działanie dowódców. Ograniczenia te powodują, że powodzenie akcji w zbyt dużym stopniu uzależnione jest od wielu różnych zmiennych, na które dowodzący nie ma wpływu. W efekcie tego organizacja zarządzania bardzo rzadko sprzyja sprawności procesów decyzyjnych. Doświadczenie zawodowe autora oraz przeprowadzone przez niego studia literaturowe w pełni potwierdzają rangę decyzji kierowniczych w działaniach ukierunkowanych na rozwiązanie sytuacji kryzysowej

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

oraz potrzebę poruszenia tego problemu, jako elementu bezpieczeństwa wewnętrznego[17];

2) **potrzebę propagowania wiedzy** o znaczeniu decyzji wśród osób kierujących działaniami w sytuacjach kryzysowych, o czynnikach wpływających na skuteczność tychże decyzji, możliwościach ich wspierania lub optymalizacji, stosowania adekwatnego do sytuacji oraz struktury organizacyjnej stylu decyzyjnego. Rozważania teoretyczne, jakie można odnaleźć w dostępnych publikacjach, prowadzone są w zakresie odpowiadającym poszczególnym kierunkom nauki: psychologia rozpatruje decyzje jako akt woli, nauki zarządzania jako procesy zachodzące podczas zarządzania firmą, nauki wojskowe jako element dowodzenia w warunkach walki. Obszar rozważań zawartych w niniejszej książce wymaga połączenia wiedzy z wymienionych dziedzin i dostosowania do realiów Policji jako podmiotu powołanego do cywilnego reagowania w warunkach kryzysowych. Kierownicy jednostek organizacyjnych Policji w dzisiejszych czasach bardziej są menedżerami niż dowódcami zdolnymi do działania w warunkach skrajnych. Proporcje występujące pomiędzy działalnością menedżerską a dowodzeniem w sytuacjach kryzysowych, na niekorzyść tych drugich doprowadziły do sytuacji, w której osoby te mają utrudnioną możliwość doskonalenia umiejętności podejmowania decyzji w warunkach kryzysowych.

Proces decyzyjny podejmowany w celu rozwiązania sytuacji kryzysowej jest cyklem przynależnym osobom dowodzącym tymi działaniami z mocy prawa. Uprawnienie to nakłada na taką osobę obowiązek podejmowania decyzji i przekazywania ich do realizacji w postaci poleceń lub rozkazów. Rodzi również odpowiedzialność za podjęte decyzje oraz ich realizację.

Niniejsza książka próbuje usystematyzować interdyscyplinarną wiedzę dotyczącą procesów decyzyjnych pod kątem wykorzystania jej w dowodzeniu działaniami związanymi z zaistnieniem sytuacji kryzysowych.

[17] Por. C. Cekiera, *Kierunki badań nad patologiami społecznymi i bezpieczeństwem publicznym,* „Przegląd Policyjny" 2010, nr 1(97), s. 42–48.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

1. ZARZĄDZANIE W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH

Opierając się na literaturze przedmiotu należy przyjąć, że decydowanie wpływa na wszystkie podstawowe funkcje kierowania. Osoby podejmujące się kierowania lub dowodzenia innymi w pełni świadomie przyjmują na siebie rolę decydenta (*tego, który ma prawo i obowiązek decydować o jakichś sprawach*[18]). Jednak, jak pokazuje życie, wielokrotnie wymagania przerastają ich możliwości. Uwarunkowane jest to wieloma czynnikami, takimi jak: kompetencje, zaistniała sytuacja wewnętrzna i zewnętrzna, złożoność problemu. Jakie mogą być skutki takiego stanu rzeczy? Złe funkcjonowanie organizacji, małe zyski lub wręcz straty finansowe ponoszone przez firmy? Jakie mogą być konsekwencje dla decydenta? Utrata pracy? Zmniejszenie zarobków? Co jednak stanie się, gdy zaczniemy rozpatrywać proces decyzyjny prowadzony przez kierowników, dowódców w sytuacjach skrajnych? Gdy w grę wchodzi życie ludzkie? Czy są oni przygotowani do podjęcia decyzji, której realizacja będzie wymagała narażenia życia podwładnych? Czy będą oni potrafili przeprowadzić racjonalny proces decyzyjny w warunkach presji czasu? Czy uwzględnią realne możliwości realizacyjne posiadanych sił i środków i dostosują do nich warianty rozwiązań? Czy w końcu są przygotowani na udźwignięcie odpowiedzialności tak prawnej, jak i moralnej związanej z podjęciem decyzji? Wydanie rozkazu może wiązać się z narażeniem życia człowieka. Jak w końcu wpłynie to na osiągnięcie celu działania? Czy istnieją proste odpowiedzi na tak postawione pytania? Nie. Tym bardziej jednak powinniśmy być zdeterminowani w ich poszukiwaniu. Wszak kryzys staje się nieodłącznym elementem zarządzania współczesną organizacją[19].

1.1. Sytuacja kryzysowa

W nauce zarządzania mówi się o sytuacjach trudnych. T. Tyszka twierdzi, że dodanie przymiotnika **trudny** na ogół nie oznacza nic konkret-

[18] W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawa 1999.

[19] Por. H. Macinkiewicz, B. Nogalski, *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać,* Warszawa 2004, s. 12.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

nego[20]. Jednocześnie przyznaje jednak, że istnieje grupa sytuacji, które należy określić takim mianem. Za **trudną sytuację decyzyjną** trzeba uznać taką, która spełnia kilka warunków:

— jest związana z dostatecznie ważnymi konsekwencjami;
— konsekwencje te powinny obejmować możliwość wystąpienia znaczących wyników negatywnych[21];
— występują w niej czynniki zakłócające, utrudniające i obciążające system przetwarzania informacji[22].

Wystąpienie powyższych cech pozwala określić sytuację decyzyjną, jako trudną[23]. Istnieją jednak okoliczności, które stwarzają ponadprzeciętne trudności w procesie kierowania lub dowodzenia. Nasilenie czynników niekorzystnie wpływających na proces decyzyjny jest tak duże, że sytuacja stwarza skrajnie trudne warunki dla sprawnego i skutecznego funkcjonowania kierującego działaniami. Można określić je mianem **działań w warunkach kryzysowych**. W *Słowniku wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych* Władysława Kopalińskiego „**kryzys**" został określony jako moment, okres przełomu, przesilenie, decydujący zwrot, okres załamania gospodarczego[24]. W literaturze przedmiotu można znaleźć inne definicje kryzysu, które przedstawia zawarte w tabeli 1.1. syntetyczne zestawienie.

Tabela 1.1. Definicje kryzysu

Pojęcie kryzysu	**Autor**
1	*2*
Stan organizacji, na skutek którego następuje gwałtowne spiętrzenie różnorodnych trudności zagrażające realizacji jej podstawowych funkcji. Jednocześnie ograniczone są zdolności do zlikwidowania zaistniałego stanu.	B. Wawrzyniak (red.), *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje, badania, propozycje,* Warszawa 1984, s. 39.
Głównie nieprzewidywalne wydarzenie, które ma potencjalnie negatywne efekty, znacząco ograniczające działalność organizacji w dziedzinie produkcji, usług, zatrudnienia, kondycji finansowej i reputacji.	R.M. Barton, *Crisis Management*, Oxford 1993, s. 12.

[20] T. Tyszka, T. Zaleśkiewicz, *Racjonalność decyzji. Pewność i ryzyko*, Warszawa 2001, s. 243.

[21] Tamże, s. 243.

[22] J. Kozielecki, *Psychologiczna teoria…,* wyd. cyt., s. 355.

[23] Por. H. Laufer, *Podejmowanie decyzji. Jak uniknąć ryzyka. Jak efektownie działać*, Warszawa 2008, s. 10.

[24] W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych…,* wyd. cyt.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

1	*2*
Zerwanie istniejącego układu, polegające na zmianie jego struktury lub funkcji albo obu tych elementów łącznie. Zjawisko zerwania jest rozciągnięte w czasie i tworzy proces przejścia od stabilności — przez niestabilność — do stabilności o jakościowo innych własnościach.	R. Wróblewski, *Zarys teorii kryzysu, zagadnienia prewencji i zarządzania kryzysami,* Warszawa 1996, s. 9–10.
Polega na ujawnieniu rozbieżności między dotychczasowym modelem organizacyjnym a zmiennymi zewnętrznymi warunkami jego funkcjonowania.	M. Czerska, *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Gdańsk 1996, s. 10.
Patologia rozwoju przedsiębiorstwa, spowodowana często dysproporcją między celami i zasobami do ich osiągnięcia. Jako sytuacja patologiczna zagraża bytowi ekonomicznemu przedsiębiorstwa.	E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu,* Poznań 1999, s. 20.
Punkt zwrotny w sytuacji kryzysowej danego systemu charakteryzujący się utratą zdolności rozwoju tego systemu.	A. Wiśniewski, *System wspomagania dowodzenia operacjami policyjnymi w sytuacjach kryzysowych,* Szczytno 2001, s. 13.
Proces kierunkowo niekorzystnych, trudno odwracalnych zmian w przebiegu i wynikach działalności gospodarczej, obejmujących większość lub wszystkie obszary zasobowo-funkcjonalne, stanowiących zagrożenie dla jego egzystencji.	J. Lichtarski, *O istocie, przejawach i przezwyciężaniu kryzysu w przedsiębiorstwie* [w:] J. Lichtarski (red.), *Przedsiębiorstwo w warunkach zagrożenia kryzysem — nauka dla praktyki gospodarczej i samorządowej*, Łódź 2005, s. 8.
Sytuacja, w której znalazł się podmiot, decydująca o jego dalszym istnieniu w obecnym kształcie.	J. Prońko, B. Wiśniewski, T. Wojtuszek, *Kryzys i zarządzanie,* Bielsko-Biała 2006, s. 13.
Kryzys jest fazą sytuacji kryzysowej.	P. Guła, J. Prońko, B. Wiśniewski, *Zarządzanie informacją w sytuacjach kryzysowych,* Bielsko-Biała 2009, s. 19.

Źródło: opracowanie własne

Z powyższego zestawienia wynika konieczność rozważenia pojęcia „**sytuacji kryzysowej**". Zależności zachodzące pomiędzy **kryzysem** a **sytuacją kryzysową** W. Kitler określił następująco:

— kryzys jest elementem sytuacji kryzysowej;
— każdy kryzys jest sytuacją kryzysową, lecz nie każda sytuacja kryzysowa zawiera w sobie element (fazę) kryzysu;

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

— w odróżnieniu od kryzysu, sytuacja kryzysowa, w chwili pojawienia się jej symptomów, nie musi wywoływać zmian w istocie organizacji, lecz stanowi wyzwanie dla jej funkcjonowania[25].

W zgodzie z powyższym zestawieniem pozostaje definicja **sytuacji kryzysowej** zawarta w nowelizacji ustawy z 27 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym. W słowniczku rozpoczynającym powyższy akt prawny czytamy, że przez **sytuację kryzysową** należy rozumieć sytuację wpływającą negatywnie na poziom bezpieczeństwa ludzi, mienia w znacznych rozmiarach lub środowiska, wywołującą znaczne ograniczenia w działaniu właściwych organów administracji publicznej ze względu na nieadekwatność posiadanych sił i środków.

Definicja powyższa zbieżna jest ze stanowiskiem T. Iwanek, zgodnie z którym **sytuacja kryzysowa** to zbiór okoliczności, które doprowadziły do kryzysu, obejmuje etapy i wydarzenia poprzedzające i kształtujące kryzys, a więc jest wynikiem kształtowania się pewnych niekorzystnych zjawisk w czasie. Nie rodzi bezpośredniego zagrożenia dla egzystencji organizacji, ale stanowi podstawę dla niezadowalającej oceny jej działalności z punktu widzenia zmian zachodzących w otoczeniu lub w stosunku do stanów wzorcowych. Jest ona zwykle elementem reakcji łańcuchowej wywołanej innymi trudnymi sytuacjami. Kiedy pojedyncze trudności nakładają się na siebie, tworzą sytuację skomplikowaną, doprowadzając do kryzysu[26]. W odróżnieniu od kryzysu sytuacja kryzysowa w chwili pojawienia się jej symptomów nie musi wywoływać zmian w istocie organizacji, lecz stanowi wyzwanie dla jej funkcjonowania[27]. A. Zelek wskazuje, że kryzys jest specyficzną sytuacją decyzyjną wymagającą silnej scentralizowanej władzy[28].

1.2. Pojęcie sytuacji kryzysowej w działaniach Policji

W działaniach Policji do niedawna obowiązywała definicja zawarta w zarządzeniu nr 213 komendanta głównego Policji z 28 lutego 2007 r. w sprawie metod i form przygotowania i realizacji zadań Policji

[25] P. Guła, J. Prońko, B. Wiśniewski, *Zarządzanie informacją w sytuacjach kryzysowych,* Bielsko-Biała 2009, s. 19.

[26] T. Iwanek, *Kryzys i jego odmiany*, Wrocław 2004, s. 79.

[27] E. Nowak, W. Kitler, A. Skrabacz, K. Gąsiorek, *Zarządzanie kryzysowe w sytuacji klęski żywiołowej,* „Zeszyt Problemowy" 2006, nr 1 (45), s. 29.

[28] A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie — perspektywa strategiczna,* Warszawa 2003, s. 201.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

w przypadkach zagrożenia życia i zdrowia ludzi lub ich mienia albo bezpieczeństwa i porządku publicznego, która stanowiła, że: **sytuacja kryzysowa**, to zdarzenie sprowadzające niebezpieczeństwo dla życia i zdrowia ludzi lub mienia, spowodowane bezprawnymi zamachami naruszającymi te dobra lub klęską żywiołową, charakteryzujące się możliwością utraty kontroli nad przebiegiem wydarzeń albo eskalacji zagrożenia, w których do ochrony bezpieczeństwa i porządku publicznego niezbędne jest użycie większej liczby policjantów, w tym zorganizowanych w oddziały lub pododdziały, w tym uzbrojone.

Takie sformułowanie definicji w połączeniu z określonym katalogiem sytuacji kryzysowych jest niejasne i może wywoływać wątpliwości. Niewłaściwe wydaje się stawianie znaku równości między pojęciami **„sytuacja"** i **„zdarzenie"**. Próbując zrozumieć zamysł twórcy przedmiotowej definicji uznać należy, że sytuacja kryzysowa stanowi następstwo zaistnienia **zdarzenia** o określonych cechach lub groźby wystąpienia takiego zdarzenia. Zastrzeżenia powyższe były na tyle istotne, że w nowym akcie prawnym regulującym ten obszar działań Policji wprowadzono pojęcie „zdarzenia kryzysowego", odstępując od posługiwania się zwrotem „sytuacja kryzysowa".

Zdarzenie kryzysowe — zdarzenie spowodowane bezprawnymi zamachami mogącymi sprowadzić niebezpieczeństwo dla życia lub zdrowia ludzi albo mienia, charakteryzujące się możliwością utraty kontroli przez podmiot odpowiedzialny za stan bezpieczeństwa i porządku publicznego w miejscu zdarzenia albo eskalacji zagrożenia także w stopniu wymagającym użycia do ochrony bezpieczeństwa i porządku publicznego policjantów zorganizowanych w oddziały lub pododdziały zwarte[29].

Określony został jednocześnie katalog sytuacji kryzysowych obejmujący:

1) imprezy masowe o podwyższonym ryzyku oraz przemieszczanie się ich uczestników;
2) zgromadzenia i uroczystości publiczne, w związku z organizacją których na podstawie analizy zagrożeń może dojść do zagrożenia życia i zdrowia ludzi lub mienia, a także dla bezpieczeństwa i porządku publicznego;
3) blokady dróg oraz okupacje obiektów;
4) zorganizowane działania pościgowe;

[29] Zarządzenie nr 23 komendanta głównego Policji z 24 września 2014 r. w sprawie metod i form przygotowania i realizacji działań Policji w związku ze zdarzeniami kryzysowymi (Dz. Urz. KGP, poz. 65).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

5) przestępstwa o charakterze terrorystycznym w rozumieniu art. 115 § 20 ustawy z 6 czerwca 1997 r. — Kodeks karny[30];
6) zbiorowe naruszenie bezpieczeństwa i porządku publicznego;
7) klęski żywiołowe lub awarie techniczne, których skutki mogą doprowadzić do niepokojów społecznych;
8) inne sytuacje mogące spowodować zagrożenie życia i zdrowia ludzi lub mienia, a także dla bezpieczeństwa i porządku publicznego, charakteryzujące się możliwością utraty kontroli nad przebiegiem wydarzeń albo eskalacji zagrożenia, do przeciwdziałania lub likwidacji których niezbędne jest skierowanie zwiększonej liczby policjantów, w tym zorganizowanych w oddziały lub pododdziały zwarte Policji albo jednostki lub komórki antyterrorystyczne[31].

Katalog powyższy zawiera zdarzenia, które — zdaniem twórców przedmiotowego przepisu — tworzą sytuacje kryzysowe. Kierowanie lub dowodzenie działaniami w przypadku ich wystąpienia generowało będzie ponadprzeciętne utrudnienia w procesie decyzyjnym, poprzez nagromadzenie czynników, które nie są kontrolowane przez podmiot podejmujący decyzję i wpływają na przebieg procesu decyzyjnego[32]. Jednocześnie w każdej fazie kryzysu mamy do czynienia z określoną sytuacją decyzyjną, która wymaga rozstrzygnięcia poprzez podjęcie odpowiednich rozstrzygnięć[33]. Dowodzący działaniami Policji muszą widzieć cały aspekt sytuacji kryzysowej poprzez pryzmat zdarzeń, które generują taki stan. Dlatego też w dalszej części książki będzie mowa o dowodzeniu w sytuacjach kryzysowych w związku ze zdarzeniami kryzysowymi. Zauważyć należy, że wiele z wymienionych powyżej sytuacji nie powinno być kwalifikowanych jako **kryzysowe**, a jedynie jako **trudne**, które mogą przerodzić się w kryzys. Zmiany uwarunkowań geopolitycznych, w jakich znajdują się Polska oraz świat po 1989 roku, wpłynęły na rozwój zjawisk, z którymi nie spotykaliśmy się w uprzednim układzie sił[34]. Upadek Układu Warszawskiego, uzyskanie niepodległości przez byłe państwa komunistyczne diametralnie zmieniły układ sił w Europie i na świecie. Wszystko to spowodowało, że prawdopodobieństwo wybuchu konfliktu zbrojnego na dużą

[30] DzU z 1997 r., nr 88, poz. 553 z późn. zm.

[31] Tamże.

[32] S. Helpeirn, *Podejmowanie decyzji w warunkach ryzyka i niepewności,* Wrocław 2001, s. 7.

[33] A. Walecka, *Uwarunkowania zachowań menedżerów w sytuacji kryzysu w przedsiębiorstwie*, rozprawa doktorska, Łódź 2011, s. 14.

[34] B. Hołyst, *Terroryzm,* t. 1, Warszawa 2007, s. 213–217.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

skalę stało się znikome[35]. Jednak polityka zagraniczna prowadzona przez Polskę (aktywny udział w akcjach militarnych NATO w Iraku i Afganistanie) powoduje, że nasz kraj jest postrzegany przez siły wrogie NATO i USA jako jeden z głównych sojuszników Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej w Europie[36]. Badania wielu ośrodków naukowych wskazują na duże prawdopodobieństwo wystąpienia w Polsce zagrożeń terrorystycznych[37]. Ponadto cechy państwa liberalno-demokratycznego, takie jak:

— w znacznej mierze anonimowy obieg finansowy;
— swoboda przemieszczania się;
— słabe mechanizmy kontroli

sprzyjają terrorystom, łatwiejszym czyniąc przygotowanie i przeprowadzenie operacji terrorystycznych z ukrycia[38].

Zjawisko **terroru** znane jest od wieków, jednak dopiero w dzisiejszych czasach nabrało tak wielkiego znaczenia, w dużej mierze poprzez rozwój cywilizacji medialnej. **Terroryzm** można określić jako organizowanie zamachów (z bronią w ręku albo bombowych) na członków rządu, ludzi związanych z władzą, na przeciwników politycznych, na osoby innej wiary albo rasy, obcokrajowców lub przypadkowych przechodniów, porywanie ludzi albo samolotów w celu zdobycia władzy, wywołania atmosfery strachu, zamętu, chaosu, wyrażenia protestu, zyskania korzyści dla jakichś grup, koterii albo osób, wreszcie bez widocznej motywacji[39]. Według amerykańskiego Departamentu Stanu **terroryzm** to zaplanowana, motywowana politycznie przemoc wobec celów nieuczestniczących w walce, stosowana przez subnarodowe grupy czy tajnych agentów, zwykle mająca na celu oddziaływanie na audytorium[40].

---

[35] S. Zajas, *Zarządzanie kryzysowe w aspekcie bezpieczeństwa zewnętrznego i wewnętrznego — wprowadzenie do problematyki. Zarządzanie kryzysowe wyzwaniem dla edukacji*, Szczytno 2007, s. 9.

[36] M. Cupryjak, *Zarządzanie kryzysem terrorystycznym w świetle doświadczeń państw Unii Europejskiej i USA. Zarządzanie kryzysowe wyzwaniem dla edukacji,* Szczytno 2007, s. 46.

[37] J. Szafrański, *Bezpieczeństwo i obrona państwa w aspekcie zagrożeń terrorystycznych, Współczesne zagrożenia terroryzmem oraz metody działań antyterrorystycznych*, Szczytno 2007, s. 13.

[38] M. Palczewska, B. Drapikowska, *Katastrofa platformy wiertniczej w Zatoce Meksykańskiej, jako egzemplifikacja potencjalnego miejsca ataku terrorystycznego* [w:] Z. Piątek, A. Letkiewicz (red.), *Terroryzm a infrastruktura krytyczna państwa — zewnętrznego kraju Unii Europejskiej,* Szczytno 2010, s. 145.

[39] W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych…,* wyd. cyt.

[40] J. Szafrański, *Bezpieczeństwo i obrona państwa…,* wyd. cyt., s. 16.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

Definicji zjawiska terroryzmu jest kilkaset, jednak przytoczone powyżej pozwalają określić jego cechy charakterystyczne. Jedną z najważniejszych jest działanie sprawców powodujące bezpośrednie zagrożenie dla życia i zdrowia osób znajdujących się w rejonie zaistnienia aktu terroru. Włączając w to życie samych sprawców. Działania terrorystyczne podejmowane są w formie zaplanowanych i profesjonalnie przygotowanych akcji. Warunki te powodują, że zarządzanie działaniami związanymi z zaistnieniem aktu terrorystycznego jest skrajnie trudne, a decyzje podejmowane w tych warunkach obarczone będą znaczącym ryzykiem. Dotyczyć one będą bezpieczeństwa osób dotkniętych zamachem (np. zakładników), osób, które mogą stać się ofiarami w przypadku rozprzestrzenienia się incydentu oraz wszystkich podejmujących działania związane z likwidacją zagrożenia. Właściwe, optymalne decyzje podjęte przez osoby odpowiedzialne za kierowanie, dowodzenie działaniami mogą doprowadzić do neutralizacji zagrożenia. Udana akcja ratunkowa to uwolnienie zakładników, poddanie się sprawców. Natomiast podjęcie błędnych decyzji powoduje dodatkowe zwiększenie zagrożenia dla życia zakładników, narażenie na utratę życia i zdrowia interweniujących funkcjonariuszy. Fiasko akcji kontrterrorystycznej[41] może wywołać bardzo znaczące skutki natury politycznej i społecznej, włącznie z kryzysem międzynarodowym[42]. Poza wszystkimi przytoczonymi aspektami działań terrorystycznych w ostatnim czasie doszedł jeszcze jeden, a mianowicie całkowita nieprzewidywalność działań terrorystycznych. Organizacje terrorystyczne nastawione na maksymalizację efektu propagandowego prześcigają się w opracowywaniu coraz to nowych scenariuszy ataków. O tym, jak różni się dzisiejszy terroryzm od wcześniej występujących jego odmian, niech świadczy następujący przykład: „Na początku XX wieku rosyjska grupa anarchistyczna, następczyni słynnej »Narodnoj Woli«, przygotowała zamach na Wielkiego Księcia Sergiusza Aleksandrowicza. Znając trasę przejazdu książęcego powozu, jeden z terrorystów zajął pozycję w dogodnym do dokonania zamachu miejscu; jego zadaniem było rzucenie bomby. Gdy jednak powóz nadjechał, zamachowiec zorientował się, że Wielkiemu Księciu towarzyszą jego dzieci;

[41] **Działania kontrterrorystyczne** to działania państwa będące odpowiedzią na terroryzm „drugiej strony", w celu zneutralizowania zaistniałego zagrożenia. Powszechnie używane natomiast pojęcie **działania antyterrorystyczne** oznacza gotowość do zapobiegania zamachom terrorystycznym. D. Szlachter, *Walka z terroryzmem w Unii Europejskiej*, Toruń 2007, s. 27.

[42] J. Szafrański, *Organizacyjne aspekty działań Policji w wypadku ataku terrorystycznego, Współczesne zagrożenia terroryzmem oraz metody działań antyterrorystycznych*, Szczytno 2007, s. 214.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

zrezygnował zatem z planowanej operacji, nie chcąc narażać życia rodziny ofiary, a zwłaszcza dzieci"[43].

W przeciwieństwie do przytoczonego powyżej przykładu stoi cała seria ataków terrorystycznych ostatnich lat:

— 11 września 2001 r. — Nowy Jork, atak na World Trade Center oraz Waszyngton, atak na Pentagon. Sprawcy już na etapie planowania zamachów musieli założyć masowość wystąpienia ofiar. Co charakterystyczne, mimo że sprawcy byli fundamentalistami islamskimi, godzili się oni ze śmiercią wielu współwyznawców znajdujących się w budynkach w chwili ataku;
— 2002 r. — Moskwa, teatr na Dubrowce. Sprawcy dokonują zajęcia obiektu w stolicy państwa, które od wielu lat toczy walkę z grupami terrorystycznymi, czyli powinno być przygotowane do przeciwdziałania takim zdarzeniom. Podjęta akcja kontrterrorystyczna kończy się śmiercią wszystkich zamachowców oraz kilkuset zakładników na skutek zatrucia gazem usypiającym;
— 11 marca 2004 r. — Madryt. Na skutek eksplozji ładunków wybuchowych w pociągach kolei podmiejskiej ginie kilkaset osób. W efekcie tego zdarzenia rząd hiszpański podejmuje decyzję o wycofaniu swoich wojsk z Iraku;
— 2009 r. — Bombaj, zajęcie kilku ekskluzywnych hoteli przez uzbrojonych napastników. W wyniku trwającego kilka dni zdarzenia zginęło kilkadziesiąt osób. Na skutek zamieszania, jakie panowało, większości sprawców udało się zbiec[44].

Można by wymienić całą serię tego rodzaju działań, które wcześniej nigdy nie miały miejsca. Między innymi w związku z przytoczonymi przykładami ataków terrorystycznych powstało nowe pojęcie „**aktu terrorystycznego o charakterze masowym i masowej sytuacji zakładniczej**"[45]. Cechą wspólną dla wszystkich powyżej opisanych zdarzeń jest wystąpienie chaosu informacyjnego[46] wpływającego bezpośrednio na proces dowodzenia.

---

[43] T. Aleksandrowicz, *Nowy terroryzm. Współczesne zagrożenia terroryzmem oraz metody działań antyterrorystycznych*, Szczytno 2007, s. 35.

[44] T. Aleksandrowicz, *Lekcja Bombaju,* „Terroryzm. Zagrożenia — Prewencja — Przeciwdziałanie" 2009, nr 1, s. 16–17.

[45] T. Aleksandrowicz, *Impreza masowa, jako cel zamachu terrorystycznego* [w:] K. Liedel, P. Piasecka (red.), *Bezpieczeństwo Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej,* Warszawa 2011, s. 11–20.

[46] P. Guła, *Terroryzm międzynarodowy, w tym islamski. Zarys problemu,* Szczytno 2009, s. 47.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

Kolejną grupą zdarzeń określonych jako kryzysowe są zgromadzenia i uroczystości publiczne wysokiego ryzyka, w szczególności z udziałem osób podlegających ochronie, imprezy masowe o podwyższonym ryzyku, zbiorowe naruszenie bezpieczeństwa i porządku publicznego, w szczególności z przyczyn społecznych, ekonomicznych, politycznych i religijnych, blokady dróg oraz okupacje obiektów.

Zagrożenia, jakie generują tego rodzaju zdarzenia, mogą mieć dwojaki charakter:

1) wynikający z działań o charakterze terrorystycznym. Na przykład w postaci zamachu na osobę chronioną (zob. zamach na papieża Jana Pawła II);
2) związany z faktem powstania dużego zbiorowiska ludzkiego (np. w formie katastrofy budowlanej).

Zamachy na osoby publiczne są chyba najstarszą formą zbrodni na tle politycznym. Istniejącą dłużej niż samo zjawisko współczesnego terroryzmu politycznego, którego powstanie liczy się od okresu Wielkiego Terroru z czasów Wielkiej Rewolucji Francuskiej, rządów Komitetu Ocalenia Publicznego[47]. Drugim rodzajem zagrożeń, jakie niesie za sobą ten rodzaj sytuacji kryzysowych, jest fakt przebywania w jednym miejscu dużej liczby ludzi. Bardzo niebezpieczna jest możliwość przerodzenia się zgromadzenia ludzi w agresywny tłum, co z kolei może pociągnąć za sobą rozprzestrzenienie się sytuacji kryzysowej i wymkniecie się jej spod kontroli[48]. Doprowadzić to może do zagrożenia życia i zdrowia wielu ludzi oraz spowodować poważne konsekwencje społeczne i polityczne. W najnowszej historii Polski jest wiele tego przykładów. W dniu 10 stycznia 1998 roku w Słupsku po nieudolnych działaniach Policji, które doprowadziły do śmierci jednego z kibiców, doszło do zbiorowych zakłóceń porządku publicznego, wręcz do walk ulicznych grup rozwścieczonych młodych ludzi z Policją. Sytuacja została opanowana po czterech dniach. W dniu 9 maja 2004 roku w Łodzi po meczu piłkarskim doszło do zbiorowego zakłócenia porządku publicznego na osiedlu studenckim wywołanego przez kibiców piłkarskich, którzy zaatakowali bawiących się na juwenaliach studentów. W wyniku błędu Policja użyła wobec ludzi zamiast amunicji gumowej stosowanej do walki z tłumem amunicji ołowianej raniąc śmiertelnie dwie osoby. Wszystkie te sytuacje wymagały zaangażowania znacznych sił oraz

[47] T. Aleksandrowicz, *Nowy terroryzm. Współczesne…*, wyd. cyt., s. 36.

[48] A. Dąbrowski, *Działania Policji podczas niebezpiecznego zbiorowego naruszenia porządku publicznego,* Szczytno 2004, s. 17.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

współdziałania z podmiotami cywilnymi, takimi jak organizator imprezy, służby ratunkowe.

Inny charakter zagrożenia stwarzają zorganizowane działania pościgowe. Charakteryzują się one m.in. tym, że trudno jest określić dokładnie rejon prowadzonych działań i nie można go wyizolować. Powoduje to, że zagrożona może być bliżej nieokreślona liczba ludzi, mogących mieć kontakt z poszukiwanymi lub ściganymi przestępcami. W dniu 3 kwietnia 2002 roku dwaj sprawcy napadu na bank przejechali podczas ucieczki dużą część Niemiec, całą Polskę oraz część Ukrainy, gdzie zostali zatrzymani przez milicję ukraińską. Przez cały czas policja niemiecka i polska miały bezpośredni kontakt z uciekającym pojazdem. W Polsce kilkakrotnie była możliwość podjęcia próby zatrzymania sprawców i uwolnienia zakładników, m.in. przez funkcjonariuszy Samodzielnego Pododdziału Antyterrorystycznego Policji w Łodzi. Decydenci nie byli jednak w stanie podjąć decyzji o rozpoczęciu akcji.

Klęski żywiołowe, których skutki mogą doprowadzić do niepokojów społecznych to kolejna kategoria sytuacji kryzysowych. Ustawa z 18 kwietnia 2002 roku o stanie klęski żywiołowej w artykule 3 przedstawia definicję formalną tego zjawiska oraz innych niezbędnych do jego scharakteryzowania:

— **klęska żywiołowa**, to katastrofa naturalna lub awaria techniczna, której skutki zagrażają życiu lub zdrowiu dużej liczby osób, mieniu w wielkich rozmiarach albo środowisku na znacznych obszarach, a pomoc i ochrona mogą być skutecznie podjęte tylko przy zastosowaniu nadzwyczajnych środków, we współdziałaniu różnych organów i instytucji oraz specjalistycznych służb i formacji działających pod jednolitym kierownictwem;
— **katastrofa naturalna**, to zdarzenie związane z działaniem sił natury, w szczególności wyładowania atmosferyczne, wstrząsy sejsmiczne, silne wiatry, intensywne opady atmosferyczne, długotrwałe występowanie ekstremalnych temperatur, osuwiska ziemi, pożary, susze, powodzie, zjawiska lodowe na rzekach i morzu oraz jeziorach i zbiornikach wodnych, masowe występowanie szkodników, chorób roślin lub zwierząt albo chorób zakaźnych ludzi albo też działanie innego żywiołu;
— **awaria techniczna**, to gwałtowne, nieprzewidziane uszkodzenie lub zniszczenie obiektu budowlanego, urządzenia technicznego lub systemu urządzeń technicznych powodujące przerwę w ich używaniu lub utratę ich właściwości.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

W tym samym artykule ujęto, że katastrofą naturalną lub awarią techniczną może być również zdarzenie wywołane działaniem terrorystycznym[49]. W Polsce powodzie i podtopienia zdarzają się regularnie. Powódź z lipca 1997 roku pokazała dobitnie, jak niszczycielski potrafi być żywioł. Zalane zostały wielkie obszary Dolnego Śląska. W kulminacyjnym momencie rzeki Nysa Kłodzka oraz Odra podniosły swój poziom o kilka metrów. Zniszczonych zostało wiele wsi i miast; 30% Wrocławia znalazło się pod wodą. Brakowało wody pitnej i prądu. Zniszczone zostały drogi dojazdowe do miejscowości w Kotlinie Kłodzkiej. Zorganizowane grupy przestępcze okradały opuszczone przez mieszkańców domy i sklepy. W związku z tym, akcja ratunkowa prowadzona przez wszystkie służby MSW oraz wojsko polegała nie tylko na ratowaniu zagrożonych ludzi, dostarczaniu im wody i żywności, ale również na ochronie pozostawionego mienia przed kradzieżą. Wielokierunkowe działania ratownicze trwały miesiąc. A zaangażowanych było w nich kilkadziesiąt tysięcy osób.

Ostatnia grupa zdarzeń kryzysowych została określona jako **inne**. Są to zdarzenia mogące spowodować zagrożenie życia i zdrowia ludzi lub mienia, a także dla bezpieczeństwa i porządku publicznego. Charakteryzują się one możliwością utraty kontroli nad przebiegiem wydarzeń albo eskalacji zagrożenia, do przeciwdziałania lub likwidacji których niezbędne jest użycie większej liczby policjantów, w tym zorganizowanych w oddziały lub pododdziały Policji, w tym uzbrojone. Najczęściej dotyczyło to będzie działań przestępczych niezwiązanych z wymienionymi wcześniej rodzajami sytuacji kryzysowych. Często w ostatnich latach dochodzi do użycia broni palnej w szkołach. Każde takie zdarzenia pociąga za sobą liczne ofiary. W dniu 20 kwietnia 1999 r. w Columbine High School, w USA[50], dwaj uczniowie, Eric Harris i Dylan Klebold, zabili 12 uczniów i jednego nauczyciela, 24 osoby zostały ranne. Sprawcy popełnili samobójstwo. W dniu 11 marca 2009 r. w Winnenden koło Sztuttgartu 17-latek zastrzelił 16 osób, w tym 9 uczniów szkoły, do której kiedyś uczęszczał[51].

Zaistnienie przestępstwa związanego z wykorzystaniem broni palnej lub materiałów wybuchowych w większości wypadków może doprowadzić do utraty kontroli nad incydentem. W nocy z 5 na 6 marca 2003 r.

[49] Ustawa z 22 maja 2002 roku o stanie klęski żywiołowej (DzU nr 62, poz. 558).

[50] <http://en.wikipedia.org/wiki/Columbine_High_School_massacre>, 20 stycznia 2012 r.

[51] <http://en.wikipedia.org/wiki/Winnenden_school_shooting>, 20 stycznia 2012 r.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

w Magdalence podczas próby zatrzymania dwóch niebezpiecznych przestępców, Igora Pikusa i Roberta Cieślaka, zespoły szturmowe Zarządu Operacji Antyterrorystycznych CBŚ KGP dostały się w strefę rażenia urządzeń wybuchowych umieszczonych na posesji. Zginęli podkom. Dariusz Marciniak i nadkom. Marian Szczucki. Przestępcy natomiast ponieśli śmierć podczas wymiany ognia, do której doszło po wybuchu. Ponadto w szturmowanym domu wybuchł pożar, który dodatkowo utrudniał prowadzenie akcji[52].

Bardzo istotnym powodem, dla którego w przytaczanej klasyfikacji umieszczona została grupa zagrożeń określonych jako **inne** jest świadomość ustawodawcy, że nie da się stworzyć katalogu zamkniętego sytuacji, które należałoby zakwalifikować jako kryzysowe. Rozwój cywilizacji, społeczeństwa globalnego, stale rosnące zaludnienie obszarów miejskich, generują występowanie zdarzeń i zachowań ludzkich, które wcześniej nie miały miejsca, charakteryzujących się niekonwencjonalnym sposobem zachowania, dynamiką i nieregularną przypadkowością[53]. Dlatego też nie da się przygotować na wszystkie zagrożenia, które mogą wystąpić. Muszą o tym pamiętać osoby odpowiedzialne za bezpieczeństwo społeczeństwa. Najlepszym przykładem może być sytuacja z 26 marca 2007 roku, kiedy to w Zakładzie Karnym w Sieradzu funkcjonariusz Służby Więziennej ostrzelał radiowóz znajdujący się na dziedzińcu więzienia. W wyniku postrzałów zginęło trzech policjantów, a aresztant został ranny.

Nie ma dwóch takich samych sytuacji kryzysowych. Omówione powyżej rodzaje sytuacji dają obraz obszaru, po którym należy się poruszać rozważając proces decyzyjny w działaniach kryzysowych dla potrzeb niniejszej pracy. We wszystkich przypadkach występuje bezpośrednie zagrożenie życia lub zdrowia ludzi, czy to ofiar zjawiska powodującego sytuację kryzysową, czy też osób prowadzących działania zmierzające do jej rozwiązania. Nie są to jedyne cechy wspólne, charakteryzujące działanie w takich właśnie warunkach, wymienić należy ponadto:

— zaskoczenie i presję czasu;
— niewystarczającą ilość oraz niepewność informacji;
— utratę lub brak możliwości przejęcia kontroli nad sytuacją decyzyjną;
— pojawienie się paniki;

[52] S. Kopka, *Magdalenka — akcja najwyższego ryzyka*, Toruń 2009.

[53] M. Kozub, *Strategiczne myślenie o bezpieczeństwie przyszłości. Paradygmaty starych i nowych zagrożeń* [w:] M. Włodarczyk, A. Marjański (red.), *Bezpieczeństwo i zarządzanie kryzysowe — aktualne wyzwania,* Łódź 2009, s. 27.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

— fakt, że system nie nadąża reagować na prawdziwe bądź odczuwalne wydarzenia, które stają się coraz bardziej groźne;
— sytuację, gdzie decydenci koncentrują się na krótkoterminowym planowaniu działania;
— występowanie konieczności ograniczenia kolegialnych reguł podejmowania decyzji[54].

Występowanie powyższych cech w znacznej mierze utrudnia wsparcie procesów decyzyjnych przez systemy informacyjne i wskaźniki liczbowe[55] oraz proste algorytmy obliczeniowe[56]. Zgadza się z tym stanowiskiem J. Czerwiński zauważając, że opracowane do chwili obecnej systemy nie zyskały dużego zainteresowania wśród praktyków[57]. Nawet tak rozwinięte technologicznie państwo jak Japonia zostało dotknięte zdarzeniami o charakterze kryzysowym, które wykazały niedoskonałość funkcjonującego w tamtych warunkach systemu wsparcia informatycznego służb zarządzania kryzysowego[58].

W oparciu o powyższe rozważania przyjąć należy, że dowódca działający w warunkach kryzysowych realizował będzie swoje zadania w ramach sytuacji kryzysowej związanej w wystąpieniem lub groźbą wystąpienia zdarzenia kryzysowego.

1.3. Podmioty współpracujące z Policją podczas działań w przypadku wystąpienia lub groźby wystąpienia zdarzenia kryzysowego

Głównym celem wprowadzenia przedstawionych uregulowań prawnych oraz prowadzenia działań określonych mianem „kryzysowych" jest zapewnienie bezpieczeństwa państwa. **Bezpieczeństwo narodowe** rozumiane szeroko jako stan uzyskany w rezultacie odpowiednio

[54] W. Kitler, B. Wiśniewski, J. Prońko, *Problemy zarządzania kryzysowego w państwie,* Warszawa 2000, s. 41.

[55] Por. M. Sierpińska, T. Jachna, *Metody podejmowania decyzji finansowych, analiza przykładów i przypadków,* Warszawa 2007.

[56] Por. T. Witkowski, *Decyzje w zarządzaniu przedsiębiorstwem,* Warszawa 2000.

[57] J. Czerwiński, *Systemy wspomagania decyzji w zarządzaniu przedsiębiorstwem,* Toruń 2002, s. 77.

[58] Por. G. Gudzbeler, M. Nepelski, A. Urban, *Japoński system wsparcia służb zarządzania kryzysowego,* „Policja" 2011, nr 1, s. 3–9.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

zorganizowanej obrony i ochrony przed wszystkimi zagrożeniami militarnymi i niemilitarnymi przy użyciu sił i środków pochodzących z różnych dziedzin działalności państwa[59]. **Bezpieczeństwo publiczne** (wewnętrzne) traktowane jest jako ogół warunków i urządzeń społecznych, chroniących państwo i obywateli przed zjawiskami groźnymi dla ładu prawnego, życia i zdrowia, a także powodującymi duże straty materialne[60]. Jako argumenty przemawiające za wyodrębnieniem terminu „bezpieczeństwo wewnętrzne" należy wyróżnić następujące przesłanki:

— to państwa narodowe, jako główne podmioty stosunków międzynarodowych posiadają atrybut suwerenności zewnętrznej oraz wewnętrznej i w oparciu o niego realizują swoje interesy z zakresu bezpieczeństwa w ramach prowadzonej polityki zagranicznej i wewnętrznej;
— ponieważ drugą obok zewnętrznej naczelną funkcją państwa jest funkcja wewnętrzna, to należy założyć istnienie interesów państwowych, które tworzą sferę bezpieczeństwa wewnętrznego;
— w państwach prowadzących suwerenną politykę istnieją i funkcjonują wyspecjalizowane instytucje i organy państwowe odpowiedzialne za prowadzenie w sposób wyodrębniony polityki zagranicznej i polityki wewnętrznej;
— każde państwo w ramach realizowanej polityki bezpieczeństwa wydziela, jako jej część, politykę bezpieczeństwa wewnętrznego, w obrębie której ustala specyficzny, właściwy tylko dla siebie, zestaw celów, który chce osiągać oraz listę wartości podlegających szczególnej ochronie wraz z metodami umożliwiającymi realizację tego segmentu polityki bezpieczeństwa;
— w narodowych systemach bezpieczeństwa działają wyraźnie wyodrębnione subsystemy, których podstawowym celem jest skuteczna ochrona i przeciwdziałanie zagrożeniom dla stabilności wewnętrznej państwa;
— państwa uczestniczące w różnorodnych formach współpracy międzynarodowej z zakresu spraw wewnętrznych zachowują cały czas atrybut suwerenności w odniesieniu do działań dotyczących ich terytoriów i obywateli;
— jak pokazują praktyka i przykłady państw zdestabilizowanych przez różne formy zagrożeń bez zaangażowania i przemyślanej aktywności ze strony danego państwa nawet zakrojone na szeroką skalę interwen-

[59] A. Ciupiński [w:] J. Pawłowski (red.), *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego,* Warszawa 2002, s. 93.

[60] S. Zajas, *Zarządzanie kryzysowe…,* wyd. cyt., s. 10.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

cje i wsparcie zewnętrzne nie są w stanie zapewnić w nim trwałej stabilności wewnętrznej[61].

Spotyka się także określenie **„bezpieczeństwo fizyczne"**, gdy ma się na myśli ochronę i obronę przed działaniami lub zjawiskami niszczącymi — przy wykorzystaniu przede wszystkim (choć nie tylko) wyspecjalizowanych (specjalnie w tym celu tworzonych i utrzymywanych) sił i środków, jakimi są np. wojsko, Policja itp. Na bezpieczeństwo „fizyczne" składają się dwie główne dziedziny bezpieczeństwa: bezpieczeństwo militarne i bezpieczeństwo cywilne (pozamilitarne).

W przypadkach wielu zdarzeń o charakterze kryzysowym, mimo lokalnego występowania, mogą wystąpić również skutki międzynarodowe. Należy brać je pod uwagę podczas podejmowania decyzji zmierzających do rozwiązania kryzysu oraz rozpatrywać sytuację w aspekcie bezpieczeństwa zewnętrznego (międzynarodowego) państwa, rozumianego jako stan braku groźby napaści militarnej lub presji zewnętrznej, włączając w to jej pozamilitarne formy (presję gospodarczą, ekonomiczną, kulturową)[62]. Działanie służb państwowych w sytuacjach kryzysowych odbywa się w formie działań niemilitarnych, a więc cywilnych[63]. Jest to ważna cecha określająca sposób działania podmiotów biorących w nich udział. Mimo że w takich działaniach przewidziany jest udział wydzielonych oddziałów Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, to będą musiały one działać na podstawie przepisów ustawy o Policji[64]. Zarówno w zakresie użycia broni palnej, jak i podczas stosowania środków przymusu bezpośredniego. Pociąga to za sobą niemożliwość stosowania procedur wojskowych przewidzianych do realizacji w warunkach działań wojennych. Nie do końca wydaje się to zrozumiane przez przedstawicieli armii, którzy stoją na stanowisku, że wykorzystanie jednostek specjalnych Wojska Polskiego w sytuacjach kryzysowych związanych np. z uprowadzeniem zakładników jest rozwiązaniem optymalnym[65]. Jednym z przykładów tych różnic jest kwestia użycia broni palnej.

---

[61] W. Fehler, *Pojęcie i istota bezpieczeństwa wewnętrznego państwa* [w:] Ł. Sułkowski, A. Marjański (red.), *Zarządzanie bezpieczeństwem narodowym,* Łódź 2009, s. 35–36.

[62] Tamże, s. 9.

[63] K. Jałoszyński, *Dowodzenie akcją (operacją) policyjną z wykorzystaniem pododdziału antyterrorystycznego. Zarządzanie kryzysowe wyzwaniem dla edukacji*, Szczytno 2007, s. 39.

[64] Art. 18 ustawy z 6 kwietnia 1990 r. o Policji (DzU z 2002 r., nr 7, poz. 58 z późn. zm.).

[65] S. Kulczyński, *Wykorzystanie wojskowychjednostek specjalnych w prowadzeniu działań kontrterrorystycznych na obszarze kraju,* „Terroryzm" 2010, nr 2, s. 12.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

Zgodnie z obowiązującymi przepisami policjant może użyć broni palnej jako środka ostatecznego w formie strzału w kierunku osoby i nie istnieje formuła strzału na rozkaz[66]. Wydaje się, że wojskowa procedura prowadzenia **ognia zaporowego**, rozumiana jako rażenie określonego miejsca w celu uniemożliwienia przemieszczania się przeciwnika do innego, niż pożądany, obszaru nie w pełni wypełnia dyspozycje tego przepisu. Nie ma jasnych i jednoznacznych uregulowań prawnych w tym zakresie. Dlatego też każdy przypadek będzie analizowany przez prokuraturę podczas postępowania przygotowawczego po zakończonych działaniach. Przytoczone powyżej kwestie obrazują złożoność sytuacji operacyjnych powstających w związku ze zdarzeniami kryzysowymi. Kolejną cechą charakterystyczną jest olbrzymie zainteresowanie mediów i opinii publicznej wszelkimi sytuacjami, w których instytucje państwowe muszą podjąć sprawne działania w celu zapewnienia bezpieczeństwa obywateli. W obecnych warunkach podjęcie błędnych decyzji przez dowodzących działaniami może skutkować konsekwencjami politycznymi nie tylko wobec bezpośrednich decydentów, ale również wobec osób odpowiedzialnych za bezpieczeństwo państwa.

Jak wynika z powyższego, działania stanowiące przedmiot rozważań prowadzone są w formie niemilitarnej, dlatego też pozostają w gestii administracji cywilnej[67]. Artykuł 146 Konstytucji RP określa, że do zadań Rady Ministrów, która kieruje administracją rządową, należy zapewnienie bezpieczeństwa wewnętrznego i porządku publicznego na terenie kraju. Podmioty przewidziane do reagowania w sytuacjach kryzysowych umiejscowione są w większości w Ministerstwie Spraw Wewnętrznych. Należą do nich wszystkie służby podległe pod ten resort: Policja, Państwowa Straż Pożarna, Straż Graniczna, Biuro Ochrony Rządu, oddziały Obrony Cywilnej. Zgodnie z ustawą z 4 września 1997 r. o działach administracji[68] dział sprawy wewnętrzne obejmuje m.in. sprawy:

— ochrony bezpieczeństwa i porządku publicznego;
— ochrony granicy państwa, kontroli ruchu granicznego i cudzoziemców,
— obrony cywilnej;
— ochrony przeciwpożarowej;

[66] Ustawa z 24 maja 2013 r. o środkach przymusu bezpośredniego i broni palnej (DzU z 2013 r., poz. 628).

[67] J. Gierszewski, *Pozamilitarne ogniwa ochronne państwa i ich miejsce w systemie obronnym* [w:] M. Chrabkowski, C. Tatarczuk, J. Tomaszewski (red.), *Bezpieczeństwo w administracji i biznesie we współczesnym świecie*, Gdynia 2011, s. 49–67.

[68] Tekst jedn. DzU z 2003 r., nr 159, poz. 1548 z późn. zm.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

— przeciwdziałania skutkom klęsk żywiołowych i innych podobnych zdarzeń zagrażających bezpieczeństwu powszechnemu;
— nadzoru nad ratownictwem górskim i wodnym.

Na terenie państwa przedstawicielami administracji rządowej są wojewodowie. Do ich zadań należy zapewnienie współdziałania wszystkich jednostek organizacyjnych administracji rządowej i samorządowej działających na obszarze województwa i kierowanie ich działalnością w zakresie zapobiegania zagrożeniu życia, zdrowia lub mienia oraz utrzymaniu porządku publicznego[69]. W ramach swoich uprawnień wojewoda może wydawać polecenia obowiązujące wszystkie organy administracji rządowej, a w razie zaistnienia sytuacji nadzwyczajnych, obowiązujące również organy samorządu terytorialnego[70]. Zgodnie z polskim systemem prawa również jednostki samorządowe posiadają w swoich kompetencjach zadania z zakresu bezpieczeństwa i porządku publicznego. Regulują je odpowiednio ustawa z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa[71], ustawa z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym[72], ustawa z 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym[73].

Poza wymienionymi podmiotami w działaniach zmierzających do rozwiązania sytuacji kryzysowych może brać udział wiele innych jednostek organizacyjnych, takich jak np.: wymienione w ustawie o działach administracji, Wodne Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe, Górskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe oraz Tatrzańskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe. Wszystkie te stowarzyszenia prowadzą działalność statutową, dzięki której są przygotowane do niesienia profesjonalnej pomocy osobom, które uległy wypadkowi lub narażone są na niebezpieczeństwo utraty życia lub zdrowia[74]. Dlatego też wielokrotnie we własnym zakresie lub wspólnie ze służbami podległymi MSW prowadzą działania ratunkowe.

---

[69] Ustawa z 5 czerwca 1998 r. o administracji rządowej w województwie (DzU z 2001 r., nr 80, poz. 872 z późn. zm.).

[70] K. Liedel, *Rozwiązania organizacyjno-prawne w zakresie przeciwdziałania terroryzmowi w Polsce. Współczesne zagrożenia terroryzmem oraz metody działań antyterrorystycznych*, Szczytno 2007, s. 134.

[71] Ustawa z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz.U. z 1998 r., nr 91, poz. 576 z późn. zm.).

[72] Ustawa z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz.U. z 1998 r., nr 91, poz. 578 z późn. zm.).

[73] Ustawa z 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. z 1990 r., nr 16, poz. 95 z późn. zm.).

[74] J. Telak, *Wodne Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe w systemie reagowania kryzysowego. Zarządzanie kryzysowe wyzwaniem dla edukacji*, Szczytno 2007, s. 193.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

Współdziałanie wszystkich podmiotów biorących udział w działaniach kryzysowych będzie składało się na ich sukces lub porażkę. Decyzje zmierzające do likwidacji sytuacji kryzysowej podejmowane będą w obrębie różnych struktur i organizacji. Ich realizacja również będzie wieloetapowa i wykonywana przez różne jednostki. Dlatego istnienie spójnego systemu reagowania kryzysowego ma bezpośredni wpływ na powodzenie całości działań. Rozdział kompetencji decyzyjnych w podmiotach powołanych do reagowania w sytuacjach kryzysowych musi być przejrzysty i spójny. Umożliwiający sprawne i skuteczne współdziałanie wszystkich biorących udział w działaniach.

Działania zhierarchizowanej organizacji powołanej do ochrony porządku prawnego, jaką jest Policja, regulowane są przez przepisy prawa. Proces decyzyjny podejmowany przez dowódców również pozostaje w znacznym zakresie uregulowany prawem. Określa ono jego strukturę i organizację podmiotów biorących w nim udział. Mimo że skuteczność procesu decyzyjnego determinowana jest przede wszystkim czynnikiem ludzkim, to struktura organizacji, w ramach której działa decydent oraz jej sformalizowanie ma istotne znaczenie dla sprawności procesu decyzyjnego, a w skrajnych przypadkach rzutować może również na jego skuteczność[75].

1.4. Kierowanie, zarządzanie, dowodzenie, przewodzenie

Reagowanie w sytuacjach trudnych, kryzysowych wymaga sprawnego i skutecznego kierowania działaniami wszystkich podmiotów biorących udział w działaniach. Sprawność będąca jednym z kryteriów oceny rozumiana jest jako umiejętność robienia rzeczy we właściwy sposób. Skuteczność zaś będąca najważniejszym kryterium, jako umiejętność wyboru właściwych celów działania[76]. Organizacje chcące działać skutecznie muszą stale doskonalić, a nawet przebudowywać swoje systemy zarządzania[77], aby dostosować je do zmieniających się potrzeb.

Na płaszczyźnie zarządzania kryzysowego i reagowania w sytuacjach trudnych rozważyć należy poniższe pojęcia i zachodzące między nimi zależności:

— kierowanie,
— zarządzanie,

[75] Por. M. Bielski, *Organizacje. Istota, struktury, procesy,* Łódź 2001, s. 190–206.
[76] J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, Warszawa 2001, s. 25.
[77] J. Penc, *Nowe zarządzanie w nowej gospodarce,* Warszawa 2010, s. 70.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

— dowodzenie,
— przewodzenie.

W polskich warunkach zwykło się wyróżniać **kierowanie** jako pojęcie odnoszące się do ludzi, a **zarządzanie** do instytucji lub działalności gospodarczej[78]. Jednak te dwa terminy są niejednokrotnie ze sobą utożsamiane i stosowane wymiennie. Spowodowane jest to m.in. tłumaczeniem terminu „management" stosowanego w anglojęzycznej literaturze przedmiotu[79]. J. Stoner uważa **kierowanie** za praktykę świadomego i ustawicznego kształtowania organizacji, czyli za proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania pracy członków organizacji oraz wykorzystania wszystkich dostępnych zasobów organizacji do osiągnięcia jej celów[80]. Podobna definicja, lecz odnosząca się do **zarządzania** określa je jako ciąg działań będących funkcjami planowania, pobudzania, organizowania i kontroli, które uporządkowane są w określonych układach przebiegów organizacyjnych i spełniane są przez jednostki zarządzania oraz stanowiska kierownicze[81]. Dlatego też na potrzeby niniejszej pracy, mimo różnych stanowisk prezentowanych w literaturze, przyjmie się, że pojęcia te są równoznaczne i mogą być stosowane wymiennie, a sprawowana na ich podstawie władza wynika z umocowania w hierarchii organizacji. Dając możliwość decydującego wpływu na przebieg realizowanych przez organizację procesów[82].

Definicja zawarta w ustawie o zarządzaniu kryzysowym[83] obejmuje obydwa te pojęcia określając **zarządzanie kryzysowe** jako działalność organów administracji publicznej będącą elementem kierowania bezpieczeństwem narodowym, która polega na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do przejmowania nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, reagowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, usuwaniu ich skutków oraz odtwarzaniu zasobów infrastruktury krytycznej. Jest to więc pojęcie o wiele szersze od kierowania lub dowodzenia działaniami związanymi bezpośrednio z rozwiązaniem sytuacji kryzysowej i zawiera je w sobie.

---

[78] J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości*, Kraków 1997, s. 56.

[79] J. Kręcikij, J. Wołejszo, *Podstawy dowodzenia…,* wyd. cyt., s. 11.

[80] J. Stoner, R. Frieman, D. Gilbert, *Kierowanie…,* wyd. cyt., s. 20.

[81] A. Stabryła, J. Trzcieniecki, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1986, s. 132.

[82] A. Rybak, *Geniusz menedżera* [w:] E. Jędrych, J. Lendzion (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnych organizacjach,* Łódź 2010, s. 185.

[83] Ustawa z 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (DzU nr 89, poz. 590 z późn. zm.).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

Tabela 1.2. Fazy procesu zarządzania kryzysowego

Faza	Przykładowe czynności
ZAPOBIEGANIE	Monitoring obszarów potencjalnego zagrożenia, analiza i prognozowanie rozwoju zagrożeń i sytuacji kryzysowej, budowa systemów wczesnego ostrzegania.
PRZYGOTOWANIE	Opracowanie planów działania w warunkach sytuacji kryzysowej, aktualizacja zasad współdziałania i koordynacji w danej sytuacji kryzysowej, przygotowanie sił i środków do działań w danej sytuacji kryzysowej.
REAGOWANIE	Przyjęcie przez służbę dyżurnych i weryfikacja informacji o zdarzeniu, skierowanie sił patrolowych na miejsce zdarzenia celem rozpoznania, skierowanie odpowiednich sił i środków do działania, bezpośrednie czynności ratownicze lub działania porządkowe.
ODBUDOWA	Zapewnienie bezpieczeństwa i porządku publicznego w miejscu akcji ratowniczej lub działań porządkowych, zorganizowanie czynności dochodzeniowo-śledczych w związku z wydarzeniem, analiza zdarzenia, wnioski dotyczące kolejnej sytuacji kryzysowej.

Źródło: A. Wiśniewski, *Systemy wspomagania dowodzenia operacjami policyjnymi w sytuacjach kryzysowych,* Szczytno 2001, s. 19

Czynności realizowane we wszystkich przedstawionych powyżej fazach zarządzania kryzysowego związane są z realizacją procesów decyzyjnych; jednocześnie nie wszystkie one mogą być określone mianem działań w sytuacjach kryzysowych.

W przypadku działań spowodowanych wystąpieniem sytuacji kryzysowej następuje reakcja niemilitarna, czyli cywilna właściwych struktur państwa[84]. Jednak podmioty wiodące, biorące udział w tych działaniach (Policja, Straż Graniczna, Straż Pożarna) stanowią służby, w których istnieje pojęcie „dowodzenia". Przepisy prawne obowiązujące w Policji określają **dowodzenie** jako ukierunkowaną działalność dowódcy, realizowaną w ramach działań policyjnych, zapewniającą wysoką zdolność sił i środków Policji do osiągnięcia celu tych działań oraz charakteryzującą się szczególnie sprawnym, jednoosobowym podejmowaniem decyzji i ponoszeniem za nie odpowiedzialności, precyzyjnym rozdziałem i kontrolą przebiegu czynności[85].

[84] Por. R. Socha, *Zadania obronne i zadania operacyjne Policji,* „Przegląd Policyjny" 2010, nr 2(98), s. 96–108.

[85] Zarządzenie nr 23 komendanta głównego Policji z 24 września 2014 r. w sprawie metod i form przygotowania i realizacji działań Policji w związku ze zdarzeniami kryzysowymi…, wyd. cyt.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

W znaczeniu militarnym **dowodzenie** należy rozumieć jako proces, przez który dowódca narzuca swoją wolę i zamiary podwładnym. Obejmuje władzę i odpowiedzialność za użycie podległych mu sił i środków do wykonania zadania[86]. Inne definicje dowodzenia przedstawiają autorzy pracy pt. *Podstawy dowodzenia*, określając je jako proces decyzyjny, czyli ciąg operacji na zbiorach informacji. Istotą dowodzenia według nich jest podejmowanie decyzji o sposobie realizacji zadania, a więc są to działania oparte na rezultatach twórczego myślenia, stanowiące ciąg rozwiązań określonych sytuacji decyzyjnych[87]. Wielokrotnie określane są mianem „sztuki dowodzenia"[88].

Przytoczone definicje pojęć „dowodzenia" i „kierowania" są ze sobą zbieżne. Jako cechy różnicujące dowodzenie od kierowania przyjąć należy:
— działanie w organizacji zhierarchizowanej, w której istnieje instytucja prawna **rozkazu**;
— istnienie odpowiedzialności prawnej za niewykonanie polecenia służbowego w postaci **rozkazu**.

Podczas działań związanych z zaistnieniem sytuacji kryzysowej występują oba pojęcia. Zbieg działań cywilnych i militarnych lub paramilitarnych powoduje, że mogą one występować równolegle: **kierowanie** w zakresie działania instytucji cywilnych, **dowodzenie** natomiast w zakresie służb mundurowych MSW oraz Sił Zbrojnych RP. Na styku organizacji cywilnej i „mundurowej" musi nastąpić przetworzenie polecenia w rozkaz zgodnie z rys. 1.1.

Rys. 1.1. Proces przetwarzania polecenia w rozkaz

Źródło: opracowanie własne

Kompetencje cywilnych organów administracji państwowej działających w sferze zarządzania kryzysowego pozwalają na podejmowanie decyzji mających na celu:
— zapobieganie sytuacjom kryzysowym;

[86] Regulamin działań wojsk lądowych, Dowództwo Wojsk Lądowych, Warszawa 1999, s. 49.
[87] J. Kręcikij, J. Wołejszo, *Podstawy dowodzenia…,* wyd. cyt., s. 10.
[88] A. Polak, *Geneza i ewolucja zasad sztuki wojennej,* Warszawa 2003, s. 4–40.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

— przygotowanie do przejmowania nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań;
— reagowanie w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych;
— odtwarzanie zasobów infrastruktury krytycznej[89].

Powinny być one realizowane na poziomie strategii i formułowane jako polecenia wypracowywane przez podmiot cywilny kierujący działaniami. Obszar rozwiązań taktycznych i operacyjnych zarezerwowany winien być dla specjalistycznych służb, takich jak: Policja, Straż Pożarna, Siły Zbrojne RP. Wychodzenie poza określony obszar kompetencji decyzyjnych w tym zakresie powoduje jedynie zamieszanie mogące doprowadzić do nieskuteczności działań. Rozwiązanie to przez wiele osób (szczególnie polityków) traktowane jest jednak jako zagrożenie dla bezpieczeństwa ich pozycji, co z kolei wywołuje próby wpływania na decyzje niższego szczebla. Złożoność reakcji na sytuacje kryzysowe powoduje, że osoby odpowiedzialne za kierowanie lub dowodzenie siłami w trakcie tych działań powinny skoncentrować się na procesach decyzyjnych prowadzących do rozwiązania zaistniałej sytuacji. Muszą potrafić oddzielić decyzje istotne i przynależne jedynie kierującemu/dowodzącemu działaniami od decyzji będących w kompetencji pozostałych uczestników działań.

Uregulowania prawne i organizacyjne tak służb podległych MSW, jak i Sił Zbrojnych RP, jako istotną cechę dowodzenia, określają jednoosobowe podejmowanie decyzji oraz ponoszenie za nie odpowiedzialności. Wydaje się być to również istotą kierowania działaniami niemilitarnymi w przypadku zaistnienia sytuacji kryzysowej. Na podstawie powyższych rozważań należy wysnuć kilka wniosków:
— istotą kierowania, jak i dowodzenia w sytuacjach kryzysowych jest jednoosobowe podejmowanie decyzji, rozumiane jako pewien proces;
— w następstwie powyższego założenia występuje jednoosobowa odpowiedzialność dowódcy lub kierującego działaniami za podjęte decyzje;
— decyzje muszą być podejmowane w obrębie kompetencji decydenta określonych regułami prawa oraz strukturą organizacji, w ramach której on działa;
— odpowiedzialność za podjęcie decyzji jest konsekwencją kompetencji do jej podejmowania.

Jako potwierdzenie pierwszego wniosku w literaturze przedmiotu można odnaleźć stanowisko, z którego wynika, że cokolwiek robi kierownik, robi to przez podejmowanie decyzji[90]. Zgadza się z tym twierdzeniem

[89] Ustawa z 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym…, wyd. cyt.
[90] A. Letkiewicz, *Efektywność decyzji…*, wyd. cyt., s. 14.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

J. Penc uznając, że nowoczesne zarządzanie można rozpatrywać jako jeden ciąg decydowania i tworzenia warunków skutecznej realizacji decyzji[91]. Działania będące przedmiotem powyższych rozważań są w dużej mierze sformalizowane. Kompetencje do jednoosobowego podejmowania decyzji należy traktować jako uprawnienie, ale również jako obowiązek dowódcy lub osoby odpowiedzialnej za kierowanie działaniami. Pociąga to za sobą możliwość nie tylko oczekiwania, ale wręcz wymagania od takiej osoby podejmowania decyzji zmierzających do rozwiązania sytuacji kryzysowej. Włącznie z rozpatrywaniem jej odpowiedzialności w obrębie sprawności i skuteczności podjętych decyzji zgodnie z zasadą, że władza to autorytet oraz odpowiedzialność[92]. Kierownik/dowódca podejmując decyzje realizuje zakres kompetencji przypisanych do swojego stanowiska, czyli wykazuje zdolność skutecznej realizacji określonych zadań związanych z pracą lub osiągania pożądanych, wymiernych wyników[93].

Pojęciem występującym obok „kierowania", „zarządzania" i „dowodzenia" jest „**przywództwo**". K. Blanchard podaje, że **przywództwo** to umiejętność wpływania na ludzi poprzez wyzwalanie ich siły i potencjału w celu umożliwienia im dążenia do większego dobra[94]. J. Adair uważa, że **przywódca** to osoba „gromadząca podwładnych", wskazująca drogę i narzucająca tempo[95]. G.C. Avery różnicuje pojęcia „zarządzanie" i „przywództwo" w oparciu o czynnik czasu[96]. **Przywództwo** wiąże się z wizjami przyszłości, a **zarządzanie** zajmuje się radzeniem sobie z teraźniejszością lub naprawianiem błędów przeszłości. Potwierdzeniem tego stanowiska jest porównanie modelu przywództwa i modelu kierowania opracowane przez J. Kottera przedstawione w tabeli 1.3.

W przedstawionym powyżej ujęciu **zarządzanie** jest bliżej związane z **dowodzeniem** niż z **przywództwem**. Potwierdzeniem tego twierdzenia jest „Paradoks Welcha", według którego przywództwo przejawia się zasadą „zarządzając mniej, zarządzamy lepiej"[97]. W przypadku dowodzenia takie podejście jest niedopuszczalne. Dowódca musi realizować ściśle

[91] J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Kraków 1995, s. 128.

[92] A. Jay, *Machiavelli i zarządzanie*, Warszawa 1996, s. 148.

[93] S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi,* Kraków 2003, s. 15.

[94] K. Blanchard, *Przywództwo wyższego szczebla. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, Warszawa 2007, s. XIV.

[95] J. Adair, *Anatomia biznesu. Przywództwo,* Warszawa 2000, s. 289.

[96] G.C. Avery, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków,* Warszawa 2009, s. 71.

[97] J.A. Krames, *Jacka Welcha leksykon przywództwa,* Warszawa 2003, s. 29.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

swój zakres obowiązków, a możliwość delegowania uprawnień jest znacznie ograniczona. Władza dowódcy jest władzą formalną, nabytą na mocy prawa, a funkcjonariusze poddają się jej w pełni świadomie wstępując w szeregi Policji. Dlatego też przymioty przywódcy mogą być pożądane, jednak nie są niezbędne dla sprawnego dowódcy działań Policji w sytuacjach kryzysowych.

Tabela 1.3. Model przywództwa a model zarządzania

Wyszczególnienie	**Zarządzanie**	**Przywództwo**
Kierunek	Planowanie i budżetowanie. Pilnowanie zysków.	Tworzenie wizji i strategii. Pilnowanie horyzontu.
Dopasowanie	Organizacja i obsada personelu. Kierowanie i kontrolowanie. Tworzenie granic.	Tworzenie wspólnej kultury i wartości. Pomoc innym w rozwoju. Zacieranie granic.
Relacje	Ukierunkowanie na zadanie. Bazowanie na pozycji władzy. Działanie w charakterze szefa.	Ukierunkowanie na ludzi. Bazowanie na władzy osobistej. Działanie w charakterze trenera, pomocnika, doradcy.
Umiejętności osobiste	Umiejętności organizacyjne. Umiejętności rozwiązywania problemów. Umiejętności wydawania poleceń. Umiejętności dostosowania.	Spojrzenie strategiczne. Otwarty umysł. Umiejętne prośby o wykonanie zadania. Innowacyjność.
Rezultaty	Utrzymanie stabilności.	Wprowadzanie zmian, często radykalnych.

Źródło: R.K.C. Ryan, *Rozwój zdolności przywódczych,* Warszawa 2010, s. 14

1.5. Kompetencje dowódcze

Kompetencje były przez lata utożsamiane z formalnym prawem danej osoby do podejmowania decyzji, zajmowania stanowiska w jakiejś sprawie w imieniu organizacji[98]. W przeszłości stosowano zamiennie pojęcie „kompetencji" i „kwalifikacji". Dziś najczęściej „kwalifikacje" traktuje się jako

[98] J. Moczydłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników,* Warszawa 2008, s. 27.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

pojęcie węższe określane na podstawie formalnego wykształcenia[99]. W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele definicji „kompetencji". Nie są one zbieżne i przedstawiają dwa podstawowe nurty[100]:

— oddzielający kompetencje od osobowości;
— łączący kompetencje z cechami osobowościowymi.

Autorzy tacy jak: Z. Janowska[101], G. Filipowicz[102], G. Bartkowiak[103] zdecydowanie oddzielają osobowość od kompetencji kierowniczych. Uznają uwarunkowania osobowościowe jako podstawę umożliwiającą wykształcenie się kompetencji i w tym wymiarze pozwalające złagodzić ryzyko nieprzystosowania personelu do stanowisk, których charakter ulega zmianom[104]. **Kompetencje** związane są ściśle z określonym stanowiskiem pracy i nie można ich utożsamiać ze zdolnościami i cechami osobowościowymi. A zatem pojęcie to jest nierozerwalnie związane z analizą działań zawodowych i z tym, co jest niezbędne dla właściwego wypełnienia narzuconej przez organizację misji[105]. Na kanwie tego założenia tworzone są zestawienia umiejętności wchodzących w skład kompetencji determinujących sprawność w wykonywaniu funkcji kierowniczych, uznając, że menedżer musi wykazywać umiejętność rozwiązywania problemów na różnych poziomach kierowania:

— na poziomie strategicznym — niezbędne są umiejętności określania misji i celów działania firmy, planowania długoterminowych okresów wyznaczania celów, rozwiązywania ogólnych problemów, analizy otoczenia, koordynacji przedsiębiorstw, jako całości;
— na poziomie taktycznym — umiejętność rozdziału zadań, projektowania operatywnych systemów, ich realizacji i kierowania jakością ich wykonania;
— na poziomie operacyjnym — umiejętność kierowania systemem realizacyjnym, doskonalenia procedur, doboru metod pracy odpowiadających

[99] R. Walkowiak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje. Nowe trendy. Efektywność,* Toruń 2007, s. 18–19.

[100] J. Moczydłowska, *Zarządzanie kompetencjami…,* wyd. cyt., s. 28–29.

[101] Por. Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwanie XXI wieku,* Warszawa 2010, s. 191–199.

[102] Por. G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi,* Warszawa 2004, s. 19.

[103] Por. G. Bartkowiak, *Skuteczny kierownik — model i jego empiryczna weryfikacja,* Poznań 2003, s. 106–107.

[104] D. Thierry, Ch. Sauret, N. Monod, *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie, w procesie zmian,* Warszawa 1994, s. 23.

[105] C. Levy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych,* Warszawa 1997, s. 22–23.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

danym warunkom pracy oraz wprowadzania zmian innowacyjnych stosownie do potrzeb klientów[106].

Odmiennie do tego zagadnienia podchodzą przedstawiciele drugiego nurtu. **Kompetencje** wiążą oni nierozerwalnie ze stałymi cechami danej osoby, niezwiązanymi jedynie z działalnością w ramach konkretnej organizacji. Są to: motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena, wiedza, którą dana osoba się posługuje[107]. T. Bańka do tego katalogu dodaje postawę wobec otaczającej rzeczywistości zarówno wewnątrzorganizacyjnej, jak i pozaorganizacynej[108]. Podobne podejście prezentuje T. Oleksyn formułując jeszcze szerszy katalog **kompetencji**, włączając do nich następujące cechy przynależne danej osobie:

— wewnętrzna motywacja,
— uzdolnienia i predyspozycje,
— wiedza,
— wykształcenie,
— doświadczenie i praktyczne umiejętności,
— zdrowie i kondycja,
— inne cechy psychofizyczne ważne w procesach pracy,
— postawy i zachowania oczekiwane w miejscu pracy,
— formalne uprawnienia do działania[109].

Czynniki powyższe są ze sobą w znacznym stopniu powiązane i zachodzą między nimi zależności. Jedne kompetencje uzależnione są od innych, co budzi pewne obiekcje. Z tego powodu dla potrzeb niniejszej pracy przyjęto jako właściwy pierwszy z przedstawionych powyżej nurtów uznając, że cechy charakteru samoistnie nie tworzą **kompetencji.** Stanowią one jedynie podstawę do nabywania i wykorzystywania umiejętności wchodzących w skład **kompetencji.** Dzięki takiemu stanowisku możliwe jest przedstawienie **kompetencji** w formie opisu zadań lub oczekiwanych efektów działań związanych z określonym stanowiskiem pracy. A zatem jako zdolność osoby do wykonywania pracy według standardów określonych przez organizację zatrudniającą tę osobę[110].

---

[106] A. Sajkiewicz (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Warszawa 2008, s. 151–156.

[107] T. Rostowski, *Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] A. Sajkiewicz (red.), *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Warszawa 2002, s. 89.

[108] W. Bańka, *Zarządzanie personelem. Teoria i praktyka,* Toruń 2001, s. 104.

[109] T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Kraków 2006, s. 25.

[110] S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne…,* wyd. cyt., s. 13.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

Biorąc powyższe pod uwagę dla celów niniejszej pracy przyjęto za J. Szaban następującą definicję kompetencji: **kompetencja** to umiejętność podejmowania działań zgodnie ze standardami wymaganymi na danym stanowisku, przy użyciu wiedzy i umiejętności pracownika i przy jego właściwej postawie[111].

W skład katalogów tworzonych w oparciu o powyższe założenia wchodzi **kompetencja** ściśle związana z przedmiotem niniejszej książki i przez wielu autorów określana jako umiejętność/zdolność podejmowania decyzji w licznych złożonych sytuacjach[112] lub posługiwanie się informacją umożliwiającą podejmowanie decyzji[113]. Przeprowadzone w ostatnich latach badania dotyczące zarządzania kompetencjami przedsiębiorstwa wykazały, że o ile czynniki wewnętrzne, do których zaliczyć należy kompetencje członków organizacji, mają bezpośredni wpływ na powodzenie działań lub neutralizację zagrożenia, to czynniki zewnętrzne w większym stopniu przyczyniają się do porażki niż do sukcesu i z tego powodu stanowią podstawowe źródło zagrożeń[114].

W powyższym rozdziale scharakteryzowane zostało środowisko decyzyjne, w jakim przychodzi działać osobom zarządzającym lub dowodzącym działaniami w warunkach kryzysowych. Przedstawiono zależności zachodzące pomiędzy takimi pojęciami, jak:

— zarządzanie,
— dowodzenie,
— przywództwo.

Określony został również wpływ kompetencji na podejmowanie decyzji w warunkach kryzysowych.

[111] J. Szaban, *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy,* Toruń 2007, s. 87.

[112] Por. C. Levy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami…,* wyd. cyt., s. 33–35.

[113] P. Wachowiak, *Zarządzanie organizacją* [w:] M. Strużycki (red.), *Podstawy zarządzania,* Warszawa 2008, s. 79.

[114] B. Twardowski, *Zarządzanie kompetencjami przedsiębiorstwa* [w:] A. Sitko-Lutek, E. Skrzypek (red.), *Organizacyjne uczenie się w rozwoju kompetencji przedsiębiorstw,* Warszawa 2009, s. 33.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

2. PODEJMOWANIE DECYZJI W ZARZĄDZANIU I DOWODZENIU

Od dawna nie ustają próby stworzenia definicji, która w sposób jednoznaczny określi pojęcie „decyzji". Do chwili obecnej nie udało się jednak znaleźć jednej uniwersalnej. W. Kopaliński w *Słowniku wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych* przedstawił etymologię słowa „decyzja", które w prostej drodze pochodzi od łacińskiego *decisio*, czyli postanowienie[115]. Na potrzeby zarządzania takie określenie jest niewystarczające. Według J. Penca podejmowanie decyzji to świadomy wybór jednej, z co najmniej dwóch możliwości, pożądanych z punktu widzenia interesu (potrzeb) systemu, w ramach którego wybór ten jest dokonywany[116]. Autor ten dodaje, że świadomość decydenta powinna istnieć w sferze tego, co i dlaczego wybiera oraz tego, jakie skutki może wywołać ten wybór[117]. Podobna definicja mówi, że **decyzją** jest wolny, nielosowy wybór, poparty analizą decyzyjną jednego z pewnej liczby przygotowanych wariantów możliwych w danym momencie[118]. Przytoczyć należy również stanowisko P. Druckera, zgodnie z którym **decyzja** rozstrzyga. Jest wyborem między alternatywnymi możliwościami. Rzadko zdarza się wybór między skutecznością a błędem. Znacznie częściej jest to wybór między dwoma trybami działania, z których żaden nie jest sprawdzalnie skuteczniejszy od drugiego[119].

2.1. Decyzje w zarządzaniu

W związku z liczbą definicji zawartych w literaturze autorzy zajmujący się tą tematyką stosują syntetyczne zestawienia umożliwiające porównanie stanowisk oraz wyodrębnienie elementów wspólnych i różnic.

---

[115] W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych…*, wyd. cyt.

[116] J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu…*, wyd. cyt., s. 126.

[117] Tamże, s. 127.

[118] Tamże, s. 10.

[119] E.H. Edersheim, *Przesłanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy,* Warszawa 2010, s. 219.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

Tabela 2.1. Zestawienie wybranych definicji decyzji w zarządzaniu

Treść definicji	Źródło
— wybór sposobu działania najbardziej przyczyniającego się, zdaniem decydenta, do określonego stanu rzeczy;	D.W. Miller M.K. Starr
— wybór kierunku działania zgodnego z uznanym systemem wartości;	H. Simon
— świadomy i nielosowy wybór jednego z wariantów działania zmierzającego do osiągnięcia określonej rzeczy lub zdarzenia;	B. Wawrzyniak
— szczególny rodzaj odpływu informacji od jednostki, której funkcją jest regulowanie procesów innych jednostek;	J. Kornai
— opis czynności aktualnie przyjętej do realizacji;	D. Ramstrom
— skoordynowany, twórczy akt psychiczny, w którym wiedza, myśl, uczucie i wyobraźnia są skojarzone;	G.L. Shackle
— w sensie teoriorganizacyjnym: swego rodzaju przetwarzanie danych, czyli informacji. Z danych o tym, co się dzieje, co się aktualnie robi, otrzymanie nowych danych — co będzie wykonywane w przyszłości;	T. Pszczółowski
— decyzja jest definitywnym przejawem woli dowódcy (jego zamiaru);	*Praktyka pracy sztabowej* (RFN)
— wynik decydowania, czyli wynik dokonywania nielosowego wyboru działania. Poczucie decydenta, iż proces decyzyjny już został zakończony i że wskutek tego wie on już jak działać, a więc nie tylko, czego chce w danej sytuacji, lecz w przybliżeniu jak to osiągnąć;	J. Zieleniewski
— jasne, zwięzłe określenie, powziętego przez dowódcę w wyniku oceny sytuacji, sposobu działania, jako najbardziej korzystnego dla wykonania postawionego mu zadania.	J.D. Nicholas, G.B. Pickett

Źródło: Z. Ścibiorek, *Analiza możliwości wykorzystania ogólnej teorii kierowania podczas podejmowania decyzji do działań bojowych*, Warszawa 1999

Przytoczone definicje różnią się znacznie od siebie. Dlatego bardziej przydatne wydaje się opracowanie A. Letkiewicza, który wyodrębnił atrybuty **decyzji** spotykane w definicjach różnych autorów. Są to:
— wybór,
— wybór świadomy,
— wybór w działaniu,
— wybór celów działania,
— wybór sposobu działania prowadzącego do realizacji celów,
— wybór oparty na preferencjach i porównaniach,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

— istnienie alternatywnych rozwiązań n >1,
— rozwiązywanie problemów,
— wyrażenie woli,
— proces[120].

Najczęściej występującym atrybutem decyzji jest **wybór**[121], czyli rozstrzygnięcie, określenie preferencji. Ażeby mógł on zostać uznany za podstawę decyzji musi być wolny, to znaczy dokonany przez decydenta posiadającego wolną wolę i realizującego tę czynność poprzez określone procesy myślowe, zgodnie z zasadą „Moje decyzje odzwierciedlają moje przekonania"[122]. Jeżeli decydent nie posiada możliwości wpływania na swoje zachowanie, to nie można mówić o wyborze wolnym. Osoba działająca w systemie, który nie pozostawia jej swobody wyboru, określając wszystkie możliwości działania nie jest decydentem, a jedynie realizatorem wcześniej podjętych decyzji. Szczególnie widoczne jest to podczas stosowania procedur operacyjnych. Oczywiście może zaistnieć sytuacja, w której należy podjąć decyzję, czy daną procedurę należy wszcząć, czyli rozpoznać problem o określonej strukturze[123]. Niejednokrotnie jednak system jest tak zaprogramowany, że wystąpienie określonych przesłanek obliguje do wszczęcia wskazanej procedury i w następstwie postępowania dokładnie zgodnie z jej założeniami. Wobec tego swoboda decydenta określana będzie poprzez możliwość, a nie konieczność realizacji procedur. W takiej sytuacji decyzja musi zostać podjęta dwukrotnie. Po raz pierwszy w etapie wyprzedzającym zaistnienie sytuacji decyzyjnej, na którym tworzone są procedury operacyjne, a następnie wtórnie po powstaniu sytuacji decyzyjnej w zakresie wdrożenia procedur. Swoboda decydenta określana będzie poprzez istnienie możliwości wyboru w etapie drugim, co prezentuje rys. 2.1.

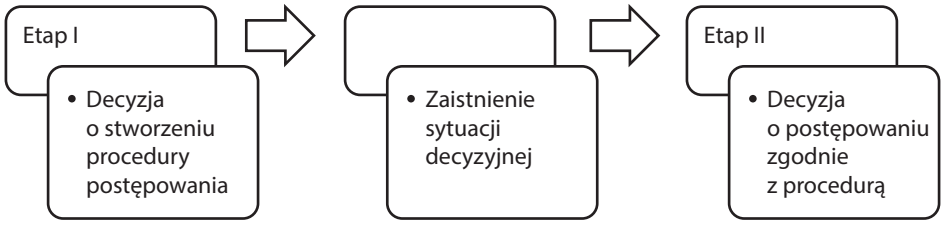
W warunkach sformalizowania działań trudno jest mówić o całkowicie wolnym wyborze. Decydent musi poruszać się w ramach określonego środowiska (prawnego, organizacyjnego, społecznego, politycznego). Jeżeli decyzja podejmowana jest w systemie sformalizowanym, to jej dopuszczalność rozpatrywana musi być na dwóch płaszczyznach: właściwości formalnej decyzji oraz dopuszczalności wybranego wariantu. Im większa

[120] A. Letkiewicz, *Efektywność decyzji…,* wyd. cyt., s. 12.
[121] Por. F. Luthans, *Organizational Behavior,* McGraw-Hill, New York 1985, s. 618.
[122] S. Johnson, *Tak czy nie? Jak podejmować dobre decyzje,* Warszawa 1995, s. 71.
[123] S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania,* Warszawa 2002, s. 188.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

formalizacja systemu, w którym podejmowana jest decyzja, tym więcej warunków musi ona spełnić. Niemniej jednak decydent musi mieć swobodę wyboru spośród wariantów dopuszczalnych.

Rys. 2.1. Etapy podejmowania decyzji w przypadku procedur operacyjnych


Etap I
• Decyzja o stworzeniu procedury postępowania
• Zaistnienie sytuacji decyzyjnej
Etap II
• Decyzja o postępowaniu zgodnie z procedurą

Źródło: opracowanie własne

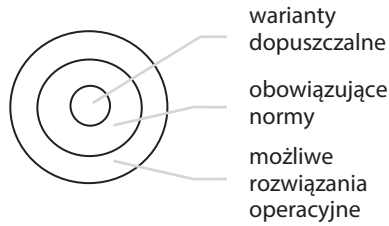
Rysunek 2.2. prezentuje właściwy układ zależności pomiędzy dopuszczalnością decyzji a środowiskiem decyzyjnym. Odstępstwa od tego modelu mogą skutkować wykroczeniem poza obszar różnych systemów normatywnych, co implikuje dodatkowe utrudnienia procesu decyzyjnego. Poza normami prawa występują normy pozaprawne, takie jak: normy organizacyjne, normy społeczne, normy wiedzy[124]. Normy prawne, jako nadrzędne, tworzone w celu regulacji życia społecznego odnoszą się do większości aspektów działalności człowieka, w tym również kierowania organizacją. W demokratycznym państwie prawa sformalizowane systemy normatywne określające organizację i zasady funkcjonowania podmiotów gospodarczych, społecznych oraz instytucji państwowych z założenia powinny być zgodne z systemem prawa obowiązującym w danym miejscu i czasie. Decydent realizujący swoje funkcje w środowisku norm organizacyjnych obowiązujących w danym podmiocie nie powinien spotkać się z sytuacją wyboru wariantu niedopuszczalnego z punku widzenia nadrzędnych norm prawa, ponieważ rozwiązania organizacyjne winny zawierać się w obowiązującym systemie prawa. Inaczej dzieje się z systemami niesformalizowanymi. Wielość sytuacji zawiera się w przedziale od zachowań po prostu stanowiących zakres wolności obywatela świadomie nienormowanych przez ustawodawcę, aż po przejawy zachowań niezgodnych z prawem świadomie preferowanych w organizacji. Stanowią one kulturę organizacyjną, zbiór niewypowiedzianych zasad[125], uzasadniających określone

[124] J. Supernat, *Techniki decyzyjne i organizatorskie*, Wrocław 2003, s. 77.
[125] A. Oleksiuk, *Problemy organizacji,* Warszawa 2007, s. 105.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

postawy i zachowania[126], które w skrajnym przypadku mogą być czynnikiem kryminogennym. Dlatego też kulturą organizacji, jako jednym z jej czynników wewnętrznych, należy zarządzać tak jak całą organizacją[127].

Rys. 2.2. Preferowana zależność pomiędzy dopuszczalnością decyzji a środowiskiem decyzyjnym



Źródło: opracowanie własne

Atrybuty rozpatrywanego pojęcia decyzji stanowią element funkcjonowania określonych podmiotów organizacyjnych, dlatego podczas określania dopuszczalności wariantów przewagę będą miały systemy norm sformalizowanych nad tymi niesformalizowanymi. Dysonans występujący w takiej sytuacji powinien być likwidowany przy uwzględnieniu powyższej zasady.

Kolejnym elementem ograniczającym wolność wyboru jest czynnik losowości. Określenie kierunku działania na postawie rzutu kostką do gry będzie rodzajem wyboru na podstawie zdarzenia losowego i nie może być traktowane jako atrybut decyzji. Potwierdzeniem tej tezy jest opinia J. Supernata, który nielosowość wyboru określa jako jedną z cech decyzji[128]. W sferze decyzji pozostawał natomiast będzie wybór o akceptacji wyniku zdarzenia losowego i zdaniu się na los. Oczywiste jest, że w dowodzeniu działaniami służb państwowych nie do zaakceptowania jest losowy wybór sposobu działania.

Świadomość wyboru realizowana będzie poprzez procesy myślowe decydenta dotyczące faktu dokonywania tej czynności. Decydent musi być świadomy tego, że dokonuje wyboru oraz w jakim celu to robi. Wszak motorem napędzającym mechanizm podejmowania decyzji są niewątpliwie ich skutki[129]. Dlatego też dla całości pojęcia „**decydowanie**" kardynalnym

[126] J. Penc, *Kultura i etyka w organizacji. Aspekty pragmatyczne i strategiczne,* Szczytno 2010, s. 63.

[127] M. Kostera, M. Śliwa, *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura,* Warszawa 2010, s. 246.

[128] Tamże, s. 17.

[129] T. Szapiro, *Co decyduje o decyzji,* Warszawa 1993, s. 25.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

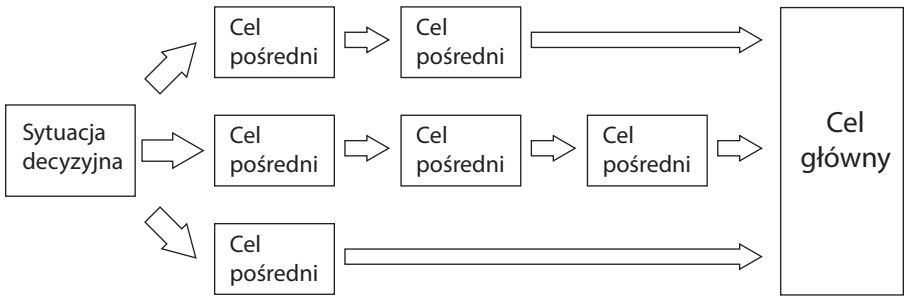
elementem wydaje się wybór celów działania. Celem działania jest zmiana stanu obecnego w określony stan pożądany, oczekiwany, lub utrzymanie takiego stanu. Decydent budując w umyśle obraz rzeczywistości określa, jakie zmiany chce w niej osiągnąć lub do jakich chce nie dopuścić. Tak więc celem działania jest zamierzony skutek, jaki wywoła określona aktywność. Określenie celu działania determinuje całe dalsze postępowanie nie tylko decydenta, ale również organizacji, której decyzja dotyczy. Powyższy proces przedstawiony został na rys. 2.3.

Rys. 2.3. Wpływ celu działania na proces podejmowania decyzji

Źródło: opracowanie własne

W przypadku działań w sytuacjach kryzysowych stan obecny będzie się charakteryzował znaczącym odstępstwem od obowiązującego porządku lub groźbą wystąpienia takich skutków. Stan oczekiwany natomiast będzie określany jako ład i porządek organizacyjny zgodny z przyjętymi normami. Sytuacje trudne lub wręcz kryzysowe charakteryzują się znacznym stopniem skomplikowania, dlatego też najczęściej decyzje kierownicze dotyczyły będą większej liczby celów traktowanych jako cele pośrednie. Dopiero ich osiągnięcie pozwoli uzyskać skutek rozumiany jako cel główny działań, co przedstawia rys. 2.4.

Rys. 2.4. Osiąganie celu głównego działań poprzez realizację celów pośrednich

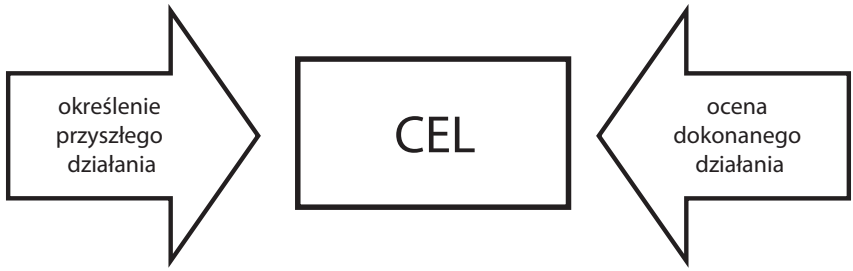


Źródło: opracowanie własne

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

Wydaje się, że w takich warunkach cel działania powinien być rozpatrywany w dwóch aspektach. Po pierwsze — jako element determinujący przyszłe działanie, po drugie — jako czynnik umożliwiający ocenę dokonanego wyboru poprzez stopień jego osiągnięcia. Dwurodzajowe określenie celu działania jako determinantu działania i kryterium oceny dokonanego wyboru przedstawia rys. 2.5.

Rys. 2.5. Cel działania jako determinant działania i kryterium oceny dokonanego wyboru



Źródło: opracowanie własne

Kierownik podejmując decyzję, a w wyniku tego stawiając zadanie do wykonania może zrealizować to na dwójnasób:

— precyzując sposób realizacji, ściśle określając czynności do wykonania, nie pozostawiając wykonawcy swobody działania;
— określając cel, jaki ma osiągnąć swoim działaniem wykonawca, nie precyzując jednocześnie sposobu realizacji i pozostawiając to w gestii wykonawcy.

Pomimo że teoretycznie w pierwszym przypadku decydent może nie przekazać wykonawcy celu jego działania, to jednak, co najmniej w swoim umyśle, musi ten cel sprecyzować. W rozważaniach tych autor pomija kwestię sprawności i skuteczności realizacji takiego zadania. W drugim przypadku cel, jaki ma osiągnąć wykonawca, zdeterminuje jego postępowanie i będzie oczywisty tak dla stawiającego zadanie, jak i dla wykonawcy. Zakładając, że działanie organizacji zawsze jest celowe, to wybór wariantu niezawierającego celu działania nie można uznać za atrybut decyzji kierowniczej.

Z atrybutem tym wiąże się następny, określany jako **wielość wariantów**. Jest to atrybut najczęściej charakteryzujący sytuację decyzyjną, powodujący konieczność dokonania rozstrzygnięcia[130]. Wariant będący

[130] J. Kisielnicki, *Zarządzanie*, Warszawa 2008, s. 61.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

sposobem osiągnięcia celu tak pośredniego, jak i głównego, powinien w sposób jednoznaczny określać zamiar decydenta. Nie można mówić o wariancie, jako o kierunku działania, jeśli będzie on na tyle ogólny, że nie da się na jego podstawie sformułować konkretnego sposobu postępowania. Brak wariantów działania uniemożliwia dokonanie wyboru, który stanowi element podstawowy i niezbędny w pojęciu **decyzji.** Jeżeli wypracowany zostanie więcej niż jeden wariant postępowania wolą decydenta będzie rozstrzygnięcie, który z nich zostanie wprowadzony w życie. Do uznania atrybutu za wypełniony nie wystarczy sformułowanie jednego sposobu działania proponowanego w danej sytuacji, mimo że zawsze jako alternatywę dla tego rozwiązania można traktować jego odrzucenie. W takim przypadku należy rozważać wybór w rodzaju TAK/NIE dotyczący akceptacji bądź odrzucenia wariantu, a aby taki wybór był podjęty, decydent powinien posiadać taką samą ilość informacji dla decyzji na TAK, jak i na NIE. Najczęściej jednak decyzja na NIE jest podejmowana w związku z brakiem lub niewystarczającą ilością danych pozwalających podjąć decyzję na TAK[131]. Wybór ten powinien być traktowany jako odrzucenie konkretnego sposobu postępowania, a nie jako decyzja o bezczynności. W jego następstwie musi zostać sformułowany następny wariant. Jego pojawienie się wypełni atrybut wielości wariantów, pomimo, że nie był on rozpatrywany w jednym czasie z wariantem pierwszym to tamten został z jakichś powodów odrzucony. Uwzględniając powyższe, pojawienie się kolejnego wariantu powinno być wystarczające dla możliwości dokonania wyboru.

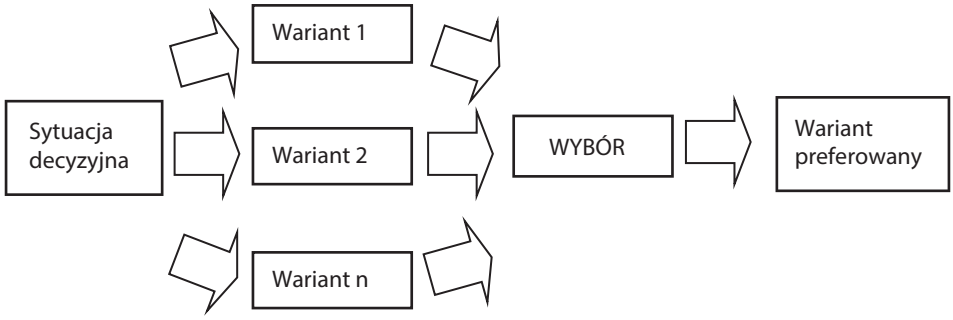
W obszarze zainteresowania nauki o zarządzaniu w rozważaniach dotyczących pojęcia **„decyzji"** nie można pominąć takiego atrybutu jak **wybór sposobu działania**. Wybór wiąże się z działaniem człowieka, a więc aktywnością. Nie można jednak nie zauważyć stanowiska J. Zieleniewskiego, który uważa, że **działanie** jest to dowolne zachowanie się, zmierzające do osiągnięcia celu, które może polegać na wykonywaniu czegoś lub powstrzymaniu się od czegoś[132]. Powstrzymywanie się od działania może stanowić rodzaj wyboru. Musi wynikać jednak ze świadomego postanowienia decydenta[133]. Efekt tego procesu umysłowego będzie rodzajem wyboru, który stanowi element decyzji. Bezczynność będzie *de facto* osobnym wariantem, alternatywnym wobec wariantu zakładającego działanie. Nie należy mylić tej sytuacji z sytuacją opisaną powyżej, a dotyczącą wyboru TAK/NIE. W tamtym przypadku następuje odrzucenie wariantu, co nie jest równoznaczne

[131] J. Supernat, *Techniki decyzyjne…,* wyd. cyt., s. 95.
[132] J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie,* Warszawa 1981, s. 162–165.
[133] R. Jay, *Podejmowanie trafnych decyzji,* Poznań 2007, s. 19–22.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

z decyzją o niepodejmowaniu działania, ponieważ decyzja na NIE jest jednocześnie impulsem do dalszego poszukiwania rozwiązania problemu. Jeśli przyjmiemy, że rolą **decyzji** kierowniczej jest określenie sposobu osiągnięcia celu, to może to zostać osiągnięte na wiele sposobów, również poprzez świadome nie podejmowanie aktywności. Jednak musi to wynikać z podjętej decyzji, a nie z jej braku. Powszechne zjawisko braku decyzyjności[134], jakie występuje w organizacjach powoduje, że decydenci wolą nie podejmować decyzji, pozostawiając sytuację decyzyjną w zawieszeniu, co rzadko wiąże się z negatywnymi konsekwencjami dla nich. Z kolei wybór wariantu o niepodejmowaniu działania jest jednym z trudniejszych. Decydent przyjmuje na siebie odpowiedzialność za następstwa swojego postępowania ze świadomością, że bezczynność najczęściej nie daje takiej możliwości kontroli rzeczywistości jak działanie. Ponadto jest najczęściej surowiej oceniana niż działanie nawet nieprowadzące do celu. Możliwe sposoby spełniania warunku wielości wariantów przedstawione zostały na rys. 2.6, 2.7, 2.8.

Rys. 2.6. Sposoby uzyskiwania wielości wariantów w decyzjach kierowniczych



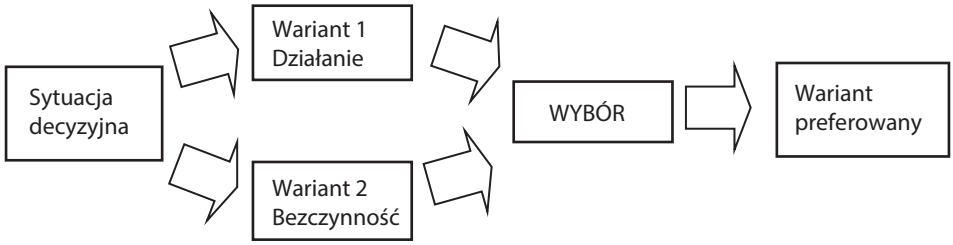
Źródło: opracowanie własne

Warianty, jako sposoby osiągnięcia celu, umożliwiają decydentowi dokonanie wyboru, poprzez który wypełni on swoją rolę w cyklu działania zorganizowanego. Wybór ten stanowił będzie jednocześnie element działania celowego całej organizacji, w której funkcjonuje decydent. Powyższe rozważania pozwalają określić, że najistotniejszym elementem **decyzji** jest wybór. To on stanowi sedno działania decydenta i pozwala określić je mianem **decyzji**. Pozostałe atrybuty stanowią dopełnienie umożliwiające odróżnić wybór będący podstawą **decyzji**, od tego, który nie wypełnia tej roli.

[134] R. Charan, *Wykorzenianie kultury braku decyzyjności,* Gliwice 2008, s. 167–190.

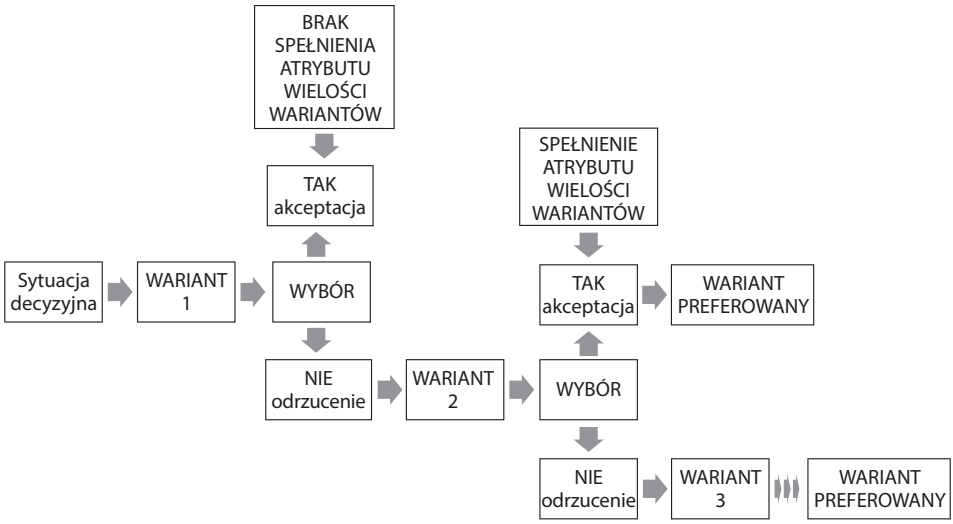
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

Rys. 2.7. Wybór pomiędzy działaniem a bezczynnością jako warianty rozwiązania sytuacji decyzyjnej



Źródło: opracowanie własne

Rys. 2.8. Wielowariantowy proces decyzyjny



Źródło: opracowanie własne

2.2. Decyzje dowódcze w Policji

Niniejsza książka dotyczy decyzji podejmowanych przez dowódców w warunkach kryzysowych. Wiodącym przepisem regulującym obszar dowodzenia w działaniach Policji jest zarządzenie nr 23 komendanta głównego Policji z 24 września 2014 r. w sprawie metod i form przygotowania i realizacji działań Policji w związku ze zdarzeniami kryzysowymi. W tym akcie prawnym występuje definicja **decyzji,** która jest przedstawiana jako

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

akt woli dowódcy, nieodwołalne postanowienie, określające wybrany z wielu jeden wariant sposobu przygotowania i przeprowadzenia działań, wyrażone ustnie lub w formie dokumentu[135]. Składowymi tej definicji są:
— akt woli dowódcy,
— nieodwołalne postanowienie,
— wybór jednego spośród wielu wariantów sposobu przygotowania i przeprowadzenia działań,
— wyrażenie decyzji w formie ustnej lub pisemnej.

Pierwszy atrybut tej definicji jednoznacznie określa **dowódcę** jako jedynego decydenta, posiadającego kompetencje do podejmowania **decyzji** w procesie dowodzenia. W Policji można mówić o dwóch rodzajach przełożonych, którzy realizują swoje zadania w odmiennych warunkach działania tej organizacji. Są nimi kierownicy i dowódcy. Na potrzeby zarządzania, zgodnie z obowiązującymi rozwiązaniami prawno-organizacyjnymi, funkcjonuje wielopoziomowa struktura kierowania. W jej skład wchodzą kierownicy jednostek organizacyjnych oraz podlegli im kierownicy komórek. Kierownikami jednostek organizacyjnych Policji są: komendanci Policji, dowódcy oddziałów prewencji Policji, dowódcy samodzielnych pododdziałów prewencji Policji, dowódcy samodzielnych pododdziałów antyterrorystycznych Policji oraz kierownicy szkół i ośrodków szkolenia Policji. Podlegają im kierownicy komórek tworzących wyodrębnione struktury wchodzące w skład jednostek. Jako przełożeni są oni zobowiązani m.in. do:
— planowania służby lub pracy podwładnych, a w odniesieniu do spraw charakteryzujących się niemożliwością przewidywania, do koordynowania działań;
— koordynowania, nadzorowania i kontrolowania sposobu wykonywania zleconych działań i uzyskanych rezultatów, a w odniesieniu do spraw pilnych lub szczególnie ważnych zapewnienia warunków dla terminowego rozpoczęcia i zakończenia działań, prac i czynności;
— korygowania działania w razie stwierdzenia wadliwości metod lub nieskutecznego sposobu jego wykonywania[136].

[135] Zob. zarządzenie nr 23 Komendanta Głównego Policji z 24 września 2014 r. w sprawie metod i form przygotowania i realizacji działań Policji w związku ze zdarzeniami kryzysowymi…, wyd. cyt.

[136] Zarządzenie nr 30 komendanta głównego Policji z 16 grudnia 2013 r. w sprawie funkcjonowania organizacji hierarchicznej w Policji (Dz. Urz. KGP, poz. 99).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

Przytoczone obowiązki są zbieżne z funkcjami kierowania[137] wyróżnianymi w literaturze przedmiotu. Działalność kierowników związana jest z codziennym funkcjonowaniem służby i zgodnie z przepisami powinna prowadzić do osiągania ustawowych celów działania Policji, takich jak: zapobieganie i wykrywanie przestępstw oraz ściganie ich sprawców, a także zapewnienie bezpieczeństwa i porządku publicznego. Osoby pełniące funkcję kierowników jednostek Policji odpowiedzialne są za całość działalności podległej sobie służby. Dlatego też muszą rozumieć swoją rolę szeroko. Szczególnie poprzez tworzenie optymalnych warunków do sprawnego funkcjonowania podległej sobie organizacji. Wiążą się z tym m.in. takie zadania, jak: zarządzanie środkami przyznawanymi na działalność jednostki, zdobywanie dodatkowych środków, kształtowanie polityki kadrowej, reprezentowanie jednostki w kontaktach z innymi podmiotami, wprowadzanie zmian organizacyjnych usprawniających jej funkcjonowanie. Działalność ta musi zawierać elementy planowania we wszystkich najważniejszych obszarach oraz być prowadzona permanentnie. Warunki, w których przychodzi działać kierownikom, są w znacznej mierze określone, a środowisko stabilne. Policja, jako służba państwowa, finansowana jest z budżetu państwa. Z tego też powodu na osobach zarządzających nią ciąży szczególny obowiązek takiego zorganizowania jej działalności, aby państwowe pieniądze wydawane były w sposób właściwy, uzasadniony realnymi potrzebami. Wymaga to prowadzenia stałego nadzoru nad gospodarką finansową realizowaną przez podległe służby. Zła sytuacja budżetu państwa zmusza do poszukiwania dodatkowych źródeł finansowania Policji. Działalność ta jest ściśle regulowana rygorystycznymi przepisami prawa. Dlatego też zgodne z prawem pozyskiwanie dodatkowych środków staje się jednym z ważniejszych zadań, jakie muszą realizować komendanci Policji. Skuteczność działań na tym polu jest jednym z głównych kryteriów oceny ich pracy.

Kolejnym ważnym obszarem działalności jest współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego oraz administracji publicznej. Właściwi miejscowo komendanci Policji są odpowiedzialni za współpracę z tymi podmiotami w zakresie ochrony bezpieczeństwa i porządku publicznego. Wielość zadań realizowanych przez kierowników jednostek Policji powoduje, że oczekuje się od nich, iż będą przede wszystkim sprawnymi i skutecznymi menedżerami. Tymi, którzy korzystając z odpowiedniej wiedzy fachowej oraz metod i technik zarządzania realizują proces zarządzania.

[137] T. Oleksyn, *Granice zarządzania* [w:] W. Kowalczewski (red.), *Współczesne…,* wyd. cyt., s. 43–46.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

Ich skuteczność oceniana jest nie przez ich własne działania, lecz poprzez dokonania organizacji[138].

Kierownicy komórek organizacyjnych Policji stanowią kadrę kierowniczą najniższego szczebla. Odpowiadają za funkcjonowanie podległych sobie komórek, które wchodzą w skład jednostek. Są to wyspecjalizowane podmioty organizacyjne realizujące zadania z jednego wyznaczonego obszaru działalności Policji (np. Wydział Dochodzeniowo-Śledczy, Wydział Kryminalny, Wydział Łączności i Informatyki, Wydział Prewencji, Wydział Ruchu Drogowego, Wydział do Walki z Przestępczością Narkotykową, Wydział Kontroli). Komórki nie posiadają samodzielności. Z tego powodu od ich kierowników nie wymaga się takich działań jak od kierowników jednostek. Wymagane są natomiast odpowiednio wysokie umiejętności techniczne umożliwiające organizowanie, koordynowanie oraz nadzór i kontrolę zadań realizowanych przez podległych funkcjonariuszy (np. prowadzonych postępowań przygotowawczych, działań operacyjnych, czynności administracyjnych).

Wymagania stawiane przed kierownikami komórek organizacyjnych Policji wszystkich szczebli są zbieżne z określonymi w nauce zarządzania, a teoria zarządzania może być z powodzeniem stosowana w kierowaniu podmiotami organizacyjnymi Policji.

Policja, będąc służbą powołaną do ochrony bezpieczeństwa i porządku publicznego, jest przygotowana do wypełniania swoich zadań w każdych warunkach. Aby temu sprostać funkcjonuje w niej system zarządzania przystosowany do działania w sytuacjach określanych mianem kryzysowe. Działania te realizowane są w związku ze zdarzeniem o określonych cechach[139]. Na tej podstawie należy wysnuć wniosek, że sytuacja kryzysowa nie jest normalnym stanem, w którym przychodzi funkcjonować formacji, takiej jak Policja. Jest to sytuacja nadzwyczajna, przewidywana, lecz nieprzewidywalna. Niesie ona za sobą szczególne utrudnienia w procesie kierowania organizacją. W przytoczonym przepisie jest mowa o działaniach zbrojnych. Rozumiejąc znaczenie tego stwierdzenia ustawodawca w tym samym akcie prawnym wprowadził pojęcie „**dowodzenia**" w Policji i określił katalog osób, które mogą pełnić funkcję dowódcy. Przedstawiciele nauk wojskowych uważają **dowodzenie** za podstawową formę kierowania wojskami[140]. Przyjmując takie założenie staje

[138] J. Penc, *Encyklopedia zarządzania*, Łódź 2008, s. 431.

[139] Zarządzenie nr 23 komendanta głównego Policji z 24 września 2014 r. w sprawie metod i form przygotowania i realizacji działań Policji w związku ze zdarzeniami kryzysowymi…, wyd. cyt.

[140] J. Kręcikij, J. Wołejszo, *Podstawy dowodzenia…,* wyd. cyt., s. 15.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

się ono specyficznym rodzajem kierowania charakterystycznym dla formacji wojskowych.

Dla potrzeb niniejszej książki przyjęto, że „dowodzenie" i „kierowanie" są pojęciami równorzędnymi, które nie zawierają się nawzajem. Realizowane są w diametralnie różnych warunkach przez inne podmioty. **Kierowanie** w warunkach normalnego funkcjonowania organizacji realizowane przez kierowników, **dowodzenie** natomiast w warunkach szczególnych (walki lub sytuacji kryzysowej) realizowane przez dowódców. W Policji **dowodzenie** rozumiane jest jako ukierunkowana działalność dowódcy, realizowana w ramach działań policyjnych, zapewniająca wysoką zdolność sił i środków Policji do osiągnięcia celu tych działań oraz charakteryzująca się szczególnie sprawnym, jednoosobowym podejmowaniem decyzji i ponoszeniem za nie odpowiedzialności, precyzyjnym rozdziałem i kontrolą przebiegu czynności[141]. Z powyższej definicji wynika, że dowodzeniem jest celowa działalność **dowódcy**.

W strukturze organizacyjnej Policji można mówić o dwóch rodzajach dowódców. Pierwszy rodzaj to etatowi dowódcy jednostek organizacyjnych przewidzianych do działania w warunkach szczególnych, tj. Oddziałów i Samodzielnych Pododdziałów Prewencji Policji oraz Samodzielnych Pododdziałów Antyterrorystycznych Policji. Osoby te są jednocześnie kierownikami tych jednostek. Zadania, jakie oddziały i pododdziały realizują, określają rolę, jaką musi pełnić osoba nimi zarządzająca. W warunkach działań związanych ze zdarzeniem kryzysowym pełnili będą oni odpowiednio funkcję: zastępcy dowódcy do spraw taktyki działań lub dowódcy podoperacji antyterrorystycznej. W tym przypadku można mówić o pojęciu „dowódcy" i „dowodzenia" w sposób najbardziej zbliżony do rozumienia tych pojęć zgodnego z doktryną wojskową. Określa ona **dowodzenie** jako działalność **dowódcy** polegającą na wszechstronnym przygotowaniu podwładnych do walki i na kierowaniu nimi w walce[142]. Sposób, w jaki wypełniają swoją funkcję dowódcy oddziałów i pododdziałów Policji wpisuje się w przytoczoną definicję. W przypadku Policji nie powinno się mówić o walce, lecz o zapewnieniu bezpieczeństwa i porządku publicznego przy pomocy dostępnych prawem środków przymusu bezpośredniego i broni palnej. Dowódcy jednostek

[141] Zarządzenie nr 23 komendanta głównego Policji z 24 września 2014 r. w sprawie metod i form przygotowania i realizacji działań Policji w związku ze zdarzeniami kryzysowymi…, wyd. cyt.

[142] J. Kręcikij, J. Wołejszo, *Podstawy dowodzenia…*, wyd. cyt., s. 15.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

odpowiadają za przygotowanie podległych sobie struktur Policji do działań w warunkach szczególnych. Organizują i nadzorują szkolenie w tym zakresie. Odpowiadają za właściwe wyposażenie funkcjonariuszy. Posiadają w tym celu wyspecjalizowane komórki, które są odpowiedzialne za szkolenie oraz zaopatrzenie sił przeznaczonych do bezpośredniej realizacji zadań. W trakcie działań to dowódcy tych jednostek dowodzą podległymi sobie policjantami. Kierownicy innych jednostek organizacyjnych nie posiadają kompetencji do bezpośredniego dowodzenia siłami oddziałów i pododdziałów Policji.

Drugim rodzajem dowódców są dowódcy pełniący swoją rolę na podstawie upoważnienia. Będą to: komendant główny Policji, komendant wojewódzki Policji, komendant powiatowy Policji, ich zastępcy lub wyznaczony przez jedną z tych osób oficer Policji posiadający przeszkolenie, predyspozycje i doświadczenie w dowodzeniu[143].

Takie rozwiązanie powoduje, że kierownicy jednostek organizacyjnych z mocy prawa zostają dowódcami działań w przypadku zaistnienia zdarzenia nadzwyczajnego na podległym sobie terenie. Mogą oni przekazać swoje kompetencje dowódcze wyznaczonemu funkcjonariuszowi oficerowi. Policjant ten będzie pełnił funkcję dowódcy, a jego uprawnienia będą obejmowały tylko siły i środki wykorzystywane w ramach określonej formy działań (akcji lub operacji). Jak widać, funkcje kierowników i dowódców mogą być pełnione przez te same osoby. Kierownicy odpowiadają za funkcjonowanie podległych im jednostek i komórek organizacyjnych Policji. Pomiędzy nimi a podległymi im funkcjonariuszami istnieje zależność wynikająca z podporządkowania etatowego. Dowódcy natomiast odpowiadają za realizację zadań przez podległe im siły działające w ramach szczególnych form działania Policji (interwencji, zabezpieczenia prewencyjnego, akcji, operacji). Pomiędzy dowódcami a podległymi im siłami istnieje zależność powstająca na mocy decyzji właściwego przełożonego o włączeniu konkretnych jednostek do działań. Władztwo w tym przypadku dotyczy jedynie wykonywania czynności w ramach konkretnych działań i ustaje po ich zakończeniu.

Obydwie funkcje łączą dowódcy jednostek przewidzianych do działań w warunkach szczególnych (oddziały i pododdziały Policji), którzy są jednocześnie ich kierownikami — jeżeli podległa im jednostka bierze udział

[143] Zarządzenie nr 23 komendanta głównego Policji z 24 września 2014 r. w sprawie metod i form przygotowania i realizacji działań Policji w związku ze zdarzeniami kryzysowymi…, wyd. cyt.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

w akcji lub operacji sami dowodzą nią bezpośrednio. W pozostałym czasie realizują zadania kierowników. Obydwa rodzaje władztwa posiadają autorytet formalny przypisany do pełnionej z mocy prawa funkcji.

Kierownicy i dowódcy Policji działają w różnych warunkach i oczekuje się od nich osiągania innych celów. Ci pierwsi powinni sprawnie zarządzać podległą jednostką. Organizować i nadzorować jej codzienną działalność. Planować swoje działanie we wszystkich zakresach czasu. Po prostu być sprawnymi menedżerami. Dowódcy natomiast realizują swoje zadania „tu i teraz". Rozwiązania organizacyjne stosowane w Policji powodują, że dowódca wielokrotnie musi wypełniać swoją rolę wobec funkcjonariuszy, którzy podlegają pod niego jedynie na podstawie upoważnienia i tylko w zakresie konkretnych działań. Dlatego też wiedza z zakresu taktyki działań musi być poparta doświadczeniem oraz odpowiednio silną osobowością umożliwiającą sprawne podejmowanie decyzji dowódczych nawet w najbardziej niekorzystnych warunkach.

Kolejnym elementem definicji **decyzji** jest **nieodwołalność postanowienia dowódcy**, którą należy rozpatrywać w dwóch aspektach. Po pierwsze — organizacyjnym, po drugie — formalnoprawnym. W pierwszym znaczeniu warunek powyższy jest ze wszech miar właściwy i uzasadniony. Działanie w warunkach szczególnych determinowanych presją czasu oraz zagrożeniem uzasadnia wprowadzenie zasady nieodwołalności postanowienia dowódcy. Ponoszenie przez dowódcę odpowiedzialności za całość działań wymusza konieczność podporządkowania się podwładnych jego rozkazom. Adresaci decyzji mają obowiązek wykonania rozkazu zgodnie z jego treścią. Nie posiadają swobody co do sposobu jego realizacji. Obowiązująca definicja „podwładnego" przedstawia go jako każdego policjanta lub pracownika Policji zobowiązanego z racji zajmowanego stanowiska albo na podstawie odrębnego przepisu lub decyzji uprawnionego organu do podporządkowania się w trakcie pełnienia służby lub wykonywania pracy zarządzeniom, rozkazom i poleceniom lub wytycznym przełożonego[144]. Z zapisu tego wynika obowiązek wykonania polecenia właściwego decydenta będącego przełożonym policjanta lub pracownika Policji. Powyższy obowiązek służbowy obwarowany został przepisami prawa zawierającymi sankcje za jego niedopełnienie. Najbardziej restrykcyjnym jest art. 231 k.k. stanowiący w § 1, że funkcjonariusz publiczny, który przekraczając swoje uprawnienia lub niedopełniając obowiązków działa na szkodę interesu

[144] Zarządzenie nr 30 komendanta głównego Policji z 16 grudnia 2013 r. w sprawie funkcjonowania organizacji hierarchicznej w Policji…, wyd. cyt.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

publicznego lub prywatnego, podlega karze pozbawienia wolności do lat 3[145]. Niewykonanie rozkazu traktowane jako niedopełnienie obowiązków w połączeniu z działaniem na szkodę interesu publicznego lub prawnego wypełnia znamiona przestępstwa z art. 231 k.k.

Dopuszczalność decyzji w ramach obowiązującego systemu prawa może jednak podważyć postanowienie dowódcy. Zgodnie z art. 58 ust. 2 ustawy o Policji policjant obowiązany jest odmówić wykonania rozkazu lub polecenia przełożonego, a także polecenia prokuratora, organu administracji państwowej lub samorządu terytorialnego, jeśli wykonanie rozkazu lub polecenia łączyłoby się z popełnieniem przestępstwa. Dyspozycja powyższa nie narusza nieodwołalności postanowienia, zawiera jednak możliwość jego niewykonalności, która w określonych warunkach staje się obowiązkiem podwładnego. Decyzja mimo niewykonania w sensie formalnym istnieje i jako taka będzie podlegała ocenie komendanta głównego Policji zgodnie z ust. 3 art. 58 ustawy o Policji. Opisana procedura stanowi gwarancję praworządności działań Policji. Nieodwołalność postanowienia dowódcy musi być rozpatrywana z uwzględnieniem warunków działania organizacji hierarchicznej. W sytuacji, kiedy dowódcą jest wyznaczony funkcjonariusz Policji, mimo pełnienia tej funkcji nadal pozostaje on w stosunku służbowym podrzędności wobec kierownika właściwej jednostki Policji (komendanta). Przekazanie funkcji dowódcy działań nie zdejmuje z komendanta odpowiedzialności za zapewnienie bezpieczeństwa i porządku publicznego na podległym terenie. Pozostając przełożonym posiada uprawnienia określone w przepisach dotyczących funkcjonowania organizacji hierarchicznej w Policji. Zawierają one możliwość odwołania decyzji podwładnego będącego jednocześnie przełożonym niższego szczebla. Uprawnienia te wynikają z zapisu nakładającego na przełożonego obowiązek m.in. korygowania działania w razie stwierdzenia wadliwości metod lub nieskuteczności sposobu jego wykonania, a w ramach tego niezwłocznie podejmowania decyzji usprawniających w razie uzyskania informacji o zakłóceniu zakładanego przebiegu czynności służbowej[146], jaką jest bez wątpienia dowodzenie działaniami Policji w związku ze zdarzeniami kryzysowymi. Obowiązek powyższy należy zinterpretować jako uprawnienie do podważenia wcześniejszej decyzji. Rozwiązanie takie daje możliwość kontroli i reakcji w przypadku

[145] Ustawa z 6 czerwca 1997 r. — Kodeks karny (DzU nr 88, poz. 553 z późn. zm.).

[146] Zarządzenie nr 30 komendanta głównego Policji z 16 grudnia 2013 r. w sprawie funkcjonowania organizacji hierarchicznej w Policji…, wyd. cyt.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

oczywiście błędnych decyzji. Częstotliwość stosowania tej procedury określi, czy pozostanie ona gwarantem właściwego funkcjonowania organizacji, czy też stanie się czynnikiem komplikującym lub wręcz uniemożliwiającym sprawne procesy dowódcze.

Ostatnim kontekstem, w jakim należy rozważyć **nieodwołalność postanowienia dowódcy**, jest możliwość zmiany decyzji przez samego decydenta. Cechy charakteryzujące sytuację kryzysową zgodnie z jej definicją, takie jak: możliwość utraty kontroli nad przebiegiem wydarzeń albo eskalacji zagrożenia, określają niestabilność sytuacji decyzyjnej. W takich warunkach decydent musi mieć możliwość reagowania na zmianę warunków działania. Traktowanie przez niego decyzji jako nieodwołalnej stwarza nie tylko niebezpieczeństwo bezcelowości działań, ale również zagrożenie dla jej wykonawców. Stanowczość i determinacja w dążeniu do celu, która powinna charakteryzować działania w warunkach kryzysowych nie może przemienić się w bezmyślne trwanie na straconej pozycji. Dowódca nie może uzasadniać bezczynności w obliczu nagle zmienionej sytuacji decyzyjnej nieodwołalnością swojego postanowienia. Potwierdzeniem tej tezy jest wyróżnienie **elastyczności** jako jednego z głównych **wymagań dowodzenia**[147], rozumianego jako umiejętność przystosowania do nowych warunków. Z tym wymaganiem łączy się kolejne pojęcie określające **operatywność dowodzenia**, nakazujące dowódcom niezwłocznie reagować na sytuację bojową i podejmować odpowiednie decyzje w czasie krótszym lub równym czasowi krytycznemu[148]. Połączenie tych dwóch założeń wydaje się uzasadniać możliwość lub nawet obowiązek zmiany decyzji dowódczej pod wpływem zmiennych warunków operacyjnych.

Powyższe rozważania stawiają pod znakiem zapytania zasadność umieszczenia **nieodwołalności postanowienia** jako elementu definicji formalnej **decyzji dowódczej** w Policji. Uzasadnieniem użycia tego zwrotu w definicji może być chęć podkreślenia wagi i doniosłości postanowienia dowódcy i jako taka powinna być rozpatrywana. Obowiązujące rozwiązania organizacyjne i prawne oraz pragmatyka uchylają powyższy przymiot.

Kolejnym atrybutem decyzji dowódczej zgodnie z jej definicją jest **wybór jednego spośród wielu wariantów sposobu przygotowania i przeprowadzenia działań.** Tak użyty zwrot, według autora, zbytnio zawęża przedmiotowe pojęcie. W wojskowej teorii dowodzenia występują dwa style dowodzenia równoznaczne ze sposobem stawiania zadań i *de facto* sposobem formułowania rozkazu, są to:

[147] J. Kręcikij, J. Wołejszo, *Podstawy dowodzenia…*, wyd. cyt., s. 55.
[148] Tamże, s. 55.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

— dowodzenie przez instruowanie,
— dowodzenie przez cele[149].

W pierwszym z nich zawiera się rozpatrywany atrybut pojęcia decyzji dowódczej, potwierdzony jednocześnie ujęciem formalnym wariantu działania przedstawionego jako ogólny zarys planu jednego z możliwych sposobów wykonania zadania. W stylu tym rozkazy ściśle określają sposób realizacji zadania, kładąc szczególny nacisk na przestrzeganie poleceń określonych w rozkazie ograniczając jednocześnie do minimum inicjatywę wykonawców. Warunkiem niezbędnym dla powodzenia działań w przypadku tego stylu dowodzenia jest pionowy przepływ informacji w postaci rozkazów spływających od decydentów do wykonawców oraz w kierunku powrotnym meldunków z wykonania zadań. Rozkazodawca z dużą dokładnością określa sposób realizacji zadania. W skrajnym przypadku nawet nie informując wykonawcy o celu działania. Głównymi wadami tego stylu kierowania jest niemożliwość przewidzenia rozwoju sytuacji operacyjnej, w wyniku czego wykonawca często znajduje się w sytuacji, która nie była przewidziana w rozkazie, a co za tym idzie — nie uwzględniono w nim czynności do wykonania na taką okoliczność. Szczególnie wyraźnie ujawnia się to w przypadku nagłej zmiany sytuacji oraz zerwania strumienia informacyjnego. Doświadczenie autora pozwala stwierdzić, że w większości przypadków dowódcy działań Policji w sytuacjach szczególnych mają tendencję do stosowania właśnie tego stylu dowodzenia, próbując określać w najdrobniejszych szczegółach sposób realizacji zadania i traktując wykonawców rozkazu przedmiotowo, a nie jak równoprawnych uczestników działań. Sytuacja taka może być spowodowana doraźnością struktury dowodzenia w sytuacjach szczególnych, a co za tym idzie — małą znajomością i niskim zaufaniem do dowódców niższego szczebla i pozostałych uczestników działań.

Alternatywą minimalizującą opisane zagrożenia jest dowodzenie przez cele. Charakteryzuje się ono formułowaniem rozkazów w postaci określenia celu, jaki ma osiągnąć wykonawca rozkazu. Pozostawiając jednocześnie swobodę co do sposobu realizacji zadania przy zachowaniu warunków brzegowych określonych przez dowódcę. Założeniem uzasadniającym stosowanie tego stylu dowodzenia (a więc i formułowania decyzji dowódczej) jest to, że sytuacja, w której przychodzi działać jest niejasna, niepewna oraz nieprzewidywalna. W takich warunkach warianty nie są opracowywane jako sposób przygotowania i przeprowadzenia działań. Formułowane są przy zachowaniu czterech składowych:

[149] Tamże, s. 57.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

— myśl przewodnia dowódcy,
— inicjatywa podwładnych,
— właściwe stawianie zadań,
— odpowiedni podział sił i środków[150].

Podczas działań skupiających wiele specjalistycznych formacji determinowanych ponadto czynnikiem czasu formułowanie wariantów w postaci sposobu realizacji zadania wydaje się niewłaściwe, a w szczególnie niekorzystnych warunkach nawet niemożliwe.

Kolejnym aspektem atrybutu określającego konieczność wyboru spośród wielu wariantów działania jest określenie **wielości wariantów**. W warunkach studyjnych dowódca poszukiwał będzie najlepszego, optymalnego rozwiązania problemu decyzyjnego. W rzeczywistości natomiast dążył będzie do rozwiązania dostatecznie dobrego[151], spełniającego warunki brzegowe. Brak czasu na rozbudowane czynności analityczne powoduje, że analizie poddane zostaną rozwiązania w kolejności ich tworzenia. Jeśli pierwszy opracowany wariant spełniał będzie wymagania sytuacji decyzyjnej, to prawdopodobnie zostanie on zaakceptowany i wdrożony. Skuteczność działania podjętego na podstawie tego wyboru określi potrzebę dalszego poszukiwania wariantów. Osiągnięcie założonego celu zakończy poszukiwanie innych wariantów. W sytuacji określanej np. w procedurach antyterrorystycznych jako szturm natychmiastowy[152] będzie podjęta decyzja co do wdrożenia wcześniejszych procedur, bez mnożenia wariantów działania. Dopiero w trakcie działań pod wpływem analizy sytuacji operacyjnej, na bieżąco tworzone będą warianty zapasowe. W chwili podejmowania decyzji o działaniu nie jest rozpatrywana mnogość wariantów, a jedynie jeden, pierwszy spełniający warunki dopuszczalności decyzji. Warianty zapasowe należy traktować jako rozwiązania przewidywanych, przyszłych sytuacji decyzyjnych. Ich tworzenie jest niezbędne dla bezpieczeństwa działań, a z możliwością wprowadzenia ich w życie powinni zostać zapoznani wykonawcy decyzji. Jednoznacznie powinny zostać również określone warunki powodujące konieczność zmiany wariantu działania. P. Drucker twierdzi, że w podejmowaniu decyzji ważniejszy jest skutek niż technika[153]. Dlatego też to skuteczność działania będzie podstawą oceny decyzji. Jeśli

[150] Por. *AJP-3.2.1*, *Command and Controlof Land Forces*, NATO, Military Agency for Standarizations, February 2001, s. 1–12.

[151] J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu…,* wyd. cyt., s. 101.

[152] Szturm natychmiastowy — działanie sił szturmowych wywołane określonym zachowaniem sprawców. W takiej sytuacji stosowane będą wcześniej opracowane procedury taktyczne.

[153] P. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera,* Warszawa 2002, s. 359.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

pierwsze zastosowane rozwiązanie przyniesie pożądany skutek to decyzję, na podstawie której to osiągnięto należy uznać za właściwą. Bez względu na to czy decydent stworzył wiele wariantów działania, czy zadowolił się jednym w jego ocenie dostatecznie dobrym. Warunkiem bezpieczeństwa takiego postępowania jest ciągła analiza sytuacji operacyjnej i gotowość dowódcy do podejmowania dalszych decyzji wynikających z jej rozwoju. Bez względu na to jak podjęta została pierwsza decyzja, muszą zostać opracowane warianty zapasowe na wypadek zmiany sytuacji operacyjnej.

Ostatnim elementem definicji **decyzji dowódczej** jest **wyrażenie decyzji w formie ustnej lub pisemnej.** Zgodnie z zarządzeniem nr 23 komendanta głównego Policji z 24 września 2014 r. w sprawie metod i form przygotowania i realizacji działań Policji w związku ze zdarzeniami kryzysowymi do dokumentów dowodzenia zalicza się:

— zarządzenia,
— decyzje,
— rozkazy,
— plany działań,
— mapy robocze,
— mapy decyzji,
— szkice,
— harmonogramy.

Dokumenty powyższe należy podzielić na dwie grupy:

— zawierające decyzje w zakresie realizowanych działań;
— dokumenty pomocnicze, ułatwiające wypracowanie i podjęcie decyzji.

Do tych pierwszych należą: zarządzenia, decyzje, rozkazy, plany działań. Do drugich: mapy robocze, mapy decyzji, szkice, harmonogramy.

Zarządzenie dotyczy zadań zabezpieczających działania i najczęściej jest wydawane przed rozpoczęciem realizacji zadania, ale już po wydaniu decyzji o wszczęciu akcji/operacji. Podczas przygotowania do działań mogą być wydawane zarządzenia, które dotyczą przedsięwzięć organizacyjnych, takich jak: organizacji łączności, dowodzenia, zabezpieczenia materiałowo-technicznego, medycznego, działalności informacyjnej itp. Zarządzenie powinno określać:

— ocenę sytuacji operacyjnej;
— zadania oddziału (pododdziału), którego zarządzenie dotyczy;
— zadania sił współdziałających;
— czas gotowości do wykonania zadania.

Na tej podstawie dowódca niższego szczebla, do którego zarządzenie jest skierowane może przygotować się do realizacji zadań otrzymanych w przyszłości w rozkazie do działań.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

Dokument określany mianem **decyzji** zawiera postanowienie decydenta w zakresie organizacji działań i funkcjonowania jednostki. Nie należy mylić tej formy dokumentu z decyzją w rozumieniu niniejszej rozprawy. Między innymi za pomocą takich czynności formalnych kierownik realizuje swoje uprawnienia do kierowania jednostką. W określonych warunkach właściwy komendant wydaje decyzję, w której zarządza akcję lub operację policyjną. Mimo że dokument ten został zaliczony do dokumentów dowodzenia to nie zawiera on woli dowódcy działań, a jedynie kierownika jednostki. Stanowi natomiast formalną podstawę działalności dowódcy, zawierając wskazanie jego osoby. W przypadku zaistnienia zdarzenia uniemożliwiającego przygotowanie działań decyzja o wszczęciu akcji lub operacji może być wydana ustnie. Musi jednak zostać niezwłocznie potwierdzona pisemnie.

Dokumentem zawierającym decyzję dowódcy w postaci najbardziej szczegółowej jest **rozkaz do działań.** Formalnie jest to ustne lub pisemne określenie zadania oraz sposobu jego wykonania i stanowi materialny wymiar woli decydenta. Zgodnie z definicją formalną rozkaz powinien zawierać:

— krótką charakterystykę sytuacji operacyjnej,
— rozwój sytuacji,
— siły i środki,
— zadania dla podległych pododdziałów,
— skład i zadania odwodu,
— sposób wykonania otrzymanego zadania,
— informacja o działaniu innych pododdziałów w danym rejonie lub w sąsiedztwie,
— łączność,
— sygnały i znaki rozpoznawcze,
— miejsce stanowiska dowodzenia,
— sposób składania meldunków i współdziałanie.

Przedstawione elementy w sposób wyczerpujący regulują postępowanie adresatów rozkazu, nie pozostawiając im swobody działania, wpisując się w preferowany w rozwiązaniach organizacyjno-prawnych styl dowodzenia przez instruowanie.

Kolejnym dokumentem dowodzenia zawierającym decyzje dowódcze jest **plan działania dowódcy**, który poza innymi elementami zawiera przewidywane warianty działań, rozumiane jako określenie sposobów postępowania zmierzających do uzyskania zakładanego celu działania. Podczas działań prowadzonych w przypadku nagle zaistniałego zdarzenia zawartość planu może zostać ograniczona do elementów gwarantujących osiągnięcie celu działań.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

Wymienione dokumenty zawierają **decyzje dowódcze** przyjmujące różne formy. W znaczeniu najbliższym decyzji dowódczej jest **rozkaz do działań**. Może on zostać wyrażony w formie pisemnej, jak i ustnej. Zwrot **„wyrażenie decyzji"** rozumieć należy jako przekazanie postanowienia dowódcy jej wykonawcom. Formalnie za decyzję dowódczą nie można uznać postanowienia, czy rozstrzygnięcia, które nie zaistnieje w systemie dowodzenia, to znaczy nie zostanie przekazane do wykonania. Niepodjęcie działań przez podległe siły nie powoduje unieważnienia decyzji, a jedynie jej bezskuteczność. Tak w przypadku zerwania łańcucha przekazu informacji, jak i świadomego niewykonania rozkazu. Skomplikowanie systemu dowodzenia, wielość sił biorących udział w działaniach powoduje, że na najwyższym szczeblu dowodzenia jednym z podstawowych zadań sztabu dowódcy działań jest przekazywanie jego decyzji podległym siłom. Dowódcy niższych szczebli nieposiadający sztabów sami przekazują swoje decyzje podległym funkcjonariuszom.

Powyższe potwierdza zgodność ostatniego elementu definicji decyzji z rozwiązaniami formalno-prawnymi przyjętymi w Policji. Umieszczenie tej definicji w akcie prawnym regulującym działalność Policji w sytuacjach szczególnych wskazuje na zrozumienie znaczenia tego pojęcia dla procesu dowodzenia.

Biorąc pod uwagę stan wiedzy naukowej oraz uregulowania prawne dotyczące dowodzenia w Policji można stworzyć nieco odmienną definicję: **decyzja dowódcza** to akt woli dowodzącego działaniami, sformalizowany i przekazany do realizacji. Zawiera ona następujące atrybuty:

— akt woli dowodzącego działaniami,
— formalny charakter,
— przekazany do realizacji.

Takie ujęcie pozwala na zakwalifikowanie, jako decyzji dowódczej, wszystkich postanowień i rozstrzygnięć przysługujących dowódcy w trakcie dowodzenia działaniami. Ażeby warunek ten został spełniony muszą zaistnieć okoliczności, w których dowódca pełni swoją funkcję.

Dowodzenie w Policji realizowane jest w trakcie przygotowania i realizacji zadań w przypadkach zagrożenia życia i zdrowia ludzi lub ich mienia albo bezpieczeństwa i porządku publicznego. Oznacza to funkcjonowanie jednostek Policji w sytuacjach szczególnych. Kierownik właściwej jednostki podejmując decyzję o zarządzeniu działań w formie akcji lub operacji przyjmuje obowiązki dowódcy działań lub wyznacza funkcjonariusza, który będzie pełnił tę funkcję. Określona zostaje również struktura dowodzenia. Wszystkie decyzje podejmowane przez osoby formalnie pełniące funkcję dowódców wypełniają pierwszy z wymienionych

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

warunków. Ujęcie tego atrybutu jako akt woli dowodzącego działaniami pozwala określić jako decyzje dowódcze również postanowienia funkcjonariuszy, którzy formalnie nie zostali wyznaczeni do pełnienia funkcji dowódcy, ale w wyniku rozwoju sytuacji operacyjnej *de facto* przejmują dowodzenie. Zerwanie łączności z dowodzącym lub niemożność pełnienia nałożonej na niego funkcji (w wyniku śmierci, obrażeń, innych okoliczności) powodują konieczność przejęcia dowodzenia. Jednostki przygotowane do działania w sytuacjach szczególnych w celu zachowania ciągłości dowodzenia określają zasady przejmowania dowodzenia. Wielokrotnie jednak dochodzi do sytuacji, kiedy nie ma z góry wyznaczonej osoby odpowiedzialnej za przejęcie dowodzenia. Dowodzącym staje się funkcjonariusz, który realnie przejmie dowodzenie i podejmuje decyzje, wyrażane w postaci poleceń wykonywanych przez pozostałych funkcjonariuszy. Mimo że formalnie nie został on wyznaczony na dowódcę, to przejęcie obowiązków spoczywających na dowódcy, przez wydawanie poleceń, którym podporządkują się pozostali uczestnicy działań usankcjonuje jego osobę na stanowisku dowódcy w tych konkretnych okolicznościach. Od strony formalnej jest to sytuacja trudna i niejednoznaczna, występująca jednak nader często. Niejednoznaczność ta powoduje trudności w określeniu chociażby obowiązku podporządkowania się wydanym przez taką osobę poleceniom. Jej decyzje będą po zakończeniu działań rozpatrywane jako decyzje dowódcze, mimo że podejmujący je formalnie nie pełnił takiej funkcji.

Jednocześnie w zaproponowanej definicji świadomie nie określono, w jakim obszarze działań ma mieścić się akt woli dowodzącego. Tak sformułowany otwarty katalog obejmuje wszystkie decyzje dowódcy podejmowane w ramach pełnionej funkcji. Nie tylko te, które bezpośrednio określają sposób realizacji zadania, jak chce definicja formalna. Takie ujęcie pozwala podczas analizy działań w pełni dostrzec kontekst sytuacji decyzyjnej oraz zamysł i plan dowódcy. Określa ponadto miejsce decydowania w całym procesie dowodzenia. Stanowiąc najważniejszą czynność dowódcy, pozwalającą mu realizować w pełni nakładane na niego obowiązki[154]. Ujęcie w definicji decyzji dowódczej jedynie wyboru wariantów działania, powoduje nieuprawnione zawężenie obszaru działalności dowódcy. W rzeczywistości musi on posiadać całościową wizję działań w oparciu o właściwe określenie sytuacji taktycznej i operacyjnej. Podejmowanie kluczowych decyzji wymaga bezpośredniej ingerencji w obszarach istotnych dla

[154] Por. J. Penc, *Decyzje menedżerskie — o sztuce zarządzania*, Warszawa 2001, s. 101.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

powodzenia całości działań. Takim elementem jest na przykład rozwiązywanie sporów kompetencyjnych wśród uczestników działań. Pozostawienie tej sytuacji bez ingerencji spowoduje bezczynność organizacji lub wadliwą realizację zadania. Tak samo należy rozpatrywać decyzję o przekazaniu części kompetencji (np. w zakresie podjęcia decyzji o użyciu broni palnej przez oddziały i pododdziały zwarte policji). Postanowienia te nie zawierają określenia sposobu realizacji zadania, jednak bezspornie mają wpływ na skuteczność działań.

W związku z powyższym, jako decyzje dowódcze traktować należy wszystkie postanowienia dowodzącego podejmowane w związku z pełnieniem tej funkcji, jeśli spełniają one pozostałe warunki określone w proponowanej definicji.

Decyzja, jako akt woli dowodzącego, zostaje sformalizowana przybierając postać rozkazu lub polecenia. Mimo określenia w przepisach zawartości rozkazu do działań, mogą występować również uproszczone formy poleceń zawierające decyzje dowódcy. Aby były one zakwalifikowane jako takie, muszą przede wszystkim jednoznacznie zostać przyporządkowane temu właśnie decydentowi. Oznacza to, że wszyscy adresaci muszą mieć świadomość, że polecenie, które otrzymali, stanowi wolę dowodzącego. A co za tym idzie — utożsamia się on z nim i bierze za nie odpowiedzialność.

Sformalizowanie decyzji dowódczej wiąże się z obowiązkiem jej wykonania. Aby obowiązek ten mógł być egzekwowany decyzja musi posiadać adresata. Jednoznacznie określonego wykonawcę polecenia, wskazanego w swojej treści. Nieokreślenie adresata decyzji stanowi błąd uniemożliwiający jej realizację oraz znoszący odpowiedzialność za niewykonanie jej. Postanowienie takie obarczone błędem jest od strony formalnej wadliwe i jako takie nie spełnia atrybutów decyzji dowódczej. Wymóg ten jest szczególnie ważny podczas działań w sytuacjach kryzysowych, kiedy nie powinno się tracić czasu na spory kompetencyjne lub likwidowanie bezczynności. Określenie adresata polecenia powinno być wykonane w sposób zrozumiały i potwierdzone otrzymaniem informacji zwrotnej. Potwierdzenie to nie jest niezbędne z punktu widzenia definicji, stanowi jednak ważny element organizacji procesu dowodzenia.

Dla procesu dowodzenia nie ma znaczenia, czy decyzja dowódcza będzie miała formę pisemną czy ustną. Jej istotą w obydwu przypadkach jest wyrażenie woli dowodzącego i jako taka ma taką samą moc sprawczą. Z tego powodu autor w proponowanej definicji nie określa formy, jaką ma przyjąć decyzja, uznając wszystkie dopuszczalne formy za równoważne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

Ostatnim warunkiem niezbędnym dla wypełnienia pojęcia decyzji dowódczej jest przekazanie jej do realizacji. Postanowienie, które nie zostanie sformalizowane i ogłoszone, nie może zostać uznane za decyzję dowódczą. Musi zaistnieć ono jako informacja dla adresata w systemie dowodzenia. Publikacja jest jednocześnie ostatnim warunkiem, który musi zostać spełniony dla formalnego zaistnienia decyzji dowódczej, umożliwiającego rozpatrywanie jej podczas oceny procesu dowodzenia. Realizacja polecenia lub rozkazu nie ma znaczenia dla oceny samego faktu podjęcia decyzji przez dowódcę. Wykonanie postanowienia dowódcy będzie miało znaczenie dla oceny sprawności i skuteczności systemu dowodzenia i całości działań, nie zmieniając jednocześnie faktu podjęcia decyzji.

2.3. Proces decyzyjny

Decyzja stanowiąca akt woli, rozumiany jako pewien rodzaj wyboru[155], jest elementem zarządzania stanowiącego proces podejmowania decyzji[156]. Skupianie uwagi na samym akcie wyboru upośledza ten kardynalny dla sprawności i skuteczności działalności organizacji proces. Zgadzając się z tym większość autorów rozpatruje decydowanie nie w kontekście pojedynczej czynności, lecz jako pewien systematyczny sposób postępowania, czyli proces[157]. Rozumienie decydowania jako ciągu czynności ma swoje uzasadnienie w podejściu do tego problemu przedstawicieli nauki o zarządzaniu[158], którzy to nie zastanawiają się *dlaczego*, lecz *jak* podejmowane są decyzje kierownicze. Wyróżnić należy dwa zasadnicze nurty w nauce obrazujące podejście do problemu podejmowania decyzji w zarządzaniu, są nimi:

— **racjonalno-normatywny**— określający sposób działania na podstawie prawd przyjętych *a priori*, odnoszących się do pojęcia „racjonalności";
— **behawioralno-opisowy** — opisujący sposób podejmowania rzeczywistych decyzji w rzeczywistych sytuacjach decyzyjnych, w ramach którego wyróżnić można kierunki:
  - **racjonalności ograniczonej i adaptacyjnej,**
  - **opisowy,**
  - **naturalistyczny.**

[155] Tamże, s. 113.
[156] P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania…,* wyd. cyt., s. 376.
[157] J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie…,* wyd. cyt., s. 25.
[158] G. Skoczylas, *Sztuka podejmowania decyzji,* Kraków 1994, s. 8.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

2.3.1. Racjonalny model podejmowania decyzji

Dla nurtu racjonalno-normatywnego zasadnicze jest pojęcie „**racjonalności**". Niestety, nie ma jednej powszechnie przyjętej definicji tego pojęcia. Badacze wyróżniają również wiele odmian racjonalności.

Najbardziej rozbudowaną klasyfikację przedstawił R. Kleszcz i zawiera ona aż siedem rodzajów racjonalności:

1) racjonalność pojęciowa,
2) racjonalność logiczna,
3) racjonalność ontologiczna,
4) racjonalność teoriopoznawcza,
5) racjonalność metodologiczna,
6) racjonalność praktyczna,
7) racjonalność aksjologiczna[159].

Dla niniejszych rozważań przyjęto, że największe znaczenie będzie miała **racjonalność metodologiczna**, sprowadzona do wymogu stosowania odpowiedniego sposobu postępowania[160]. Wychodząc z takiego założenia decydent postępujący zgodnie z założonym algorytmem będzie działał racjonalnie, dzięki czemu powinien osiągnąć optymalne wyniki.

W obrębie nurtu racjonalno-normatywnego badacze rozważając potrzebę podjęcia decyzji, czyli dokonania wyboru określają etapy, przez które należy przejść, aby osiągnięty skutek działania był optymalny.

Przegląd proponowanych modeli racjonalnego przebiegu procesu decyzyjnego:

- Według S. Altman, E. Valenzi, R.M. Hodgetts:
  1) odkrycie problemu lub trudności,
  2) zidentyfikowanie specyficznego problemu wymagającego rozwiązania lub celu do osiągnięcia,
  3) określenie kryterium oceny wariantów decyzyjnych,
  4) zestawienie listy wszystkich możliwych rozwiązań problemu,
  5) określenie elementów zastosowania każdego rozwiązania,
  6) wybranie najlepszego rozwiązania,
  7) wdrożenie podjętej decyzji[161].
- Według S. Robbinsa:
  1) identyfikacja problemu,
  2) identyfikacja kryteriów decyzyjnych,

[159] R. Kleszcz, *O racjonalności. Studium epistemologiczno-metodologiczne,* Łódź 1998, s. 44–48.

[160] K. Bolesta-Kukułka, *Decyzje menedżerskie,* Warszawa 2003, s. 143.

[161] S. Altman, E. Valenzi, R.M. Hodgetts, *Organizational Behavior: Theory and Practice,* Florida 1985, s. 487–492.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

3) przypisanie wag do poszczególnych kryteriów,
4) generowanie wariantów rozwiązania problemu,
5) ocena i porównanie poszczególnych wariantów,
6) wybór wariantu rozwiązującego problem w sposób optymalny,
7) wdrożenie wybranego wariantu,
8) ocena skutków wdrożenia wybranego wariantu[162].

- Według J.W. Sutherland:
  1) konieczność podjęcia decyzji,
  2) informacje *a priori* (opinie, sądy, teorie),
  3) informacje *a posteriori* (badania empiryczne, zebrane dane obiektywne),
  4) badanie modelu,
  5) tworzenie alternatywnych rozwiązań,
  6) wybór kryteriów rozwiązań,
  7) ocena wariantów,
  8) wybór wariantu o najbardziej korzystnych efektach oczekiwanych,
  9) podjęcie decyzji,
  10) wdrożenie wybranego rozwiązania,
  11) sprzężenie zwrotne do korekty modelu[163].
- Według K. Bolesty-Kukułki:
  1) dostrzeżenie problemu,
  2) analiza przyczyn i sprecyzowanie problemu wymagającego rozwiązania,
  3) określenie kryteriów wartościowania możliwych rozwiązań,
  4) opracowanie zbioru możliwych rozwiązań,
  5) ocena opracowania rozwiązań przy użyciu przyjętych kryteriów,
  6) wybór rozwiązania (decyzja właściwa),
  7) wdrożenie wybranego rozwiązania,
  8) kontrola skutków podjętej decyzji i ewentualne podejmowanie działań korygujących[164].
- Według P. Druckera:
  1) zdefiniowanie problemu,
  2) analiza,

[162] S. Robbins, *Essential of Organizational Behavior,* New Jersey 1994, s. 151–155; por. E.F. Harrison, *The Managerial Decision-Making Process,* Boston 1995, s. 2–7.

[163] J.W. Sutherland, *Administrative Decision-Making, Extending the Bounds of Rationality,* New York 1977, s. 3.

[164] K. Bolesta-Kukułka, *Decyzje menedżerskie…*, wyd. cyt., s. 143.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

3) wypracowanie wariantów rozwiązań,
4) wybór najlepszego wariantu,
5) przekształcenie decyzji w efektywne działanie[165].

- Według J.A.F. Stonera, R.E. Freemana, D.R. Gilberta:
  1) analiza sytuacji,
  2) wyszukiwanie możliwych rozwiązań,
  3) ocena możliwych rozwiązań i wybór najlepszego z nich,
  4) wdrożenie decyzji i śledzenie jej skutków[166].
- Według J. Adaira:
  1) zdefiniowanie celu,
  2) zebranie informacji,
  3) rozpoznanie dostępnych opcji,
  4) ocena i podjęcie decyzji,
  5) wprowadzenie decyzji w życie[167].
- Według A. Jachnis:
  1) analiza sytuacji decyzyjnej,
  2) wypracowanie kierunków działania,
  3) ocena kierunków działania,
  4) wybór kierunków działania,
  5) realizacja wybranego kierunku działania[168].

Przedstawione modele różnią się od siebie jedynie sposobem podziału tej samej drogi na różne odcinki[169]. Od zaistnienia sytuacji decyzyjnej i jej rozpoznania poprzez zbieranie informacji umożliwiających tworzenie wariantów działania, tworzenie wariantów, wybór wariantu najkorzystniejszego do realizacji wybranego sposobu działania i oceny wyników[170].

Bez względu na przyjęte rozwiązanie decydenta działającego w warunkach modelu racjonalnego obowiązują zasady mówiące, że musi on:

— posiadać dostęp do pełnego zakresu informacji jednoznacznie identyfikujących sytuację decyzyjną oraz przetwarzać je zawsze w ten sam sposób;
— mieć dostęp do pełnego zbioru możliwych wariantów rozwiązania sytuacji decyzyjnej;

---

[165] P. Drucker, *Praktyka zarządzania…,* wyd. cyt., s. 378.

[166] J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie…,* wyd. cyt., s. 248–253.

[167] J. Adair, *Anatomia biznesu…,* wyd. cyt., s. 19.

[168] J. Supernat, *Techniki decyzyjne…,* wyd. cyt., s. 166–248.

[169] A. Jachnis, *Psychologia organizacji, Kluczowe zagadnienia,* Warszawa 2008, s. 34.

[170] Por. J.R. Schermerhorn, *Zarządzanie,* Warszawa 2008, s. 114.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

— znać skutki, jakie zostaną wywołane wszystkimi możliwymi rozwiązaniami;
— potrafić określić i uporządkować wszystkie cele działania;
— zawsze wybierać wariant najkorzystniejszy z punktu widzenia przyjętego kryterium;
— posiadać stały system wartości umożliwiający podejmowanie takich samych decyzji w takich samych warunkach[171].

Założenia powyższe sprawiają, że racjonalny proces decyzyjny możliwy jest jedynie w warunkach laboratoryjnych i określony został mianem **modelu racjonalności doskonałej**. W warunkach **racjonalności doskonałej** możliwe jest istnienie **decydenta doskonałego** — takiego, który będzie potrafił podejmować optymalne decyzje bez względu na rodzaj problemu do rozwiązania. Wystarczy, że będzie postępował zgodnie z algorytmem i określonymi zasadami. Prawdziwa sytuacja decyzyjna umiejscowiona jest jednak w środowisku organizacyjnym, które generuje ograniczenia i utrudnienia uniemożliwiające realizację modelu doskonałego. Badacze próbujący zbliżyć rozważania teoretyczne do rzeczywistości zauważają ograniczenia modelu racjonalnego tworząc pojęcie **„racjonalności ograniczonej",** która nie ma niczego ze wszechwiedzy[172] przynależnej racjonalności doskonałej oraz uznają, że analiza decyzyjna wymaga czasu, którym decydent nie zawsze dysponuje[173].

2.3.2. Modele podejmowania decyzji w warunkach racjonalności ograniczonej

Podważenie reguły racjonalności[174] doprowadziło do powstania sytuacji określonej jako **kryzys mocnej racjonalności**[175]. Twórcy tych teorii uwzględniają odstępstwa od modeli racjonalności doskonałej. Decydent postępuje zgodnie z algorytmem, ale działanie jego jest ułomne. Nie posiada wystarczającej ilości informacji, nie tworzy wszystkich

[171] D.J. Cherrington, *Organizational Behavior. The Management of Individual and Organizational Performance,* Boston, London, Toronto 1989, s. 609.

[172] H.A. Simon, *Podejmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji,* Gliwice 2007, s. 111–114.

[173] P. Goodwin, G. Wright, *Analiza decyzji,* Warszawa 2011, s. 96.

[174] M. Romanowska, *Podejmowanie decyzji w organizacji* [w:] M. Strużycki (red.), *Podstawy zarządzania,* Warszawa 2008, s. 111.

[175] T. Miczka, *Racjonalność nowoczesna i ponowoczesna w kulturze u schyłku XX wieku* [w:] L.W. Zacher (red.), *Racjonalność myślenia, decydowanie i działanie,* Warszawa 2000, s. 105.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

możliwych wariantów. W teorii H. Simona braki powyższe wynikają z ograniczeń ludzkiej wiedzy i rozumowania[176]. Różnice w modelu racjonalności doskonałej i modelu racjonalności ograniczonej prezentuje tabela 2.2.

Tabela 2.2. Model racjonalności doskonałej a model racjonalności ograniczonej — różnice

Etapy procesu decyzyjnego	**Model racjonalności doskonałej**	**Model racjonalności ograniczonej**
1	*2*	*3*
1. Formułowanie problemu	Identyfikowanie ważnych i właściwych problemów organizacyjnych.	Identyfikowanie problemów widocznych, odzwierciedlających interesy i wcześniejsze doświadczenia decydentów.
2. Identyfikowanie kryteriów wyboru	Wszystkie kryteria są zidentyfikowane.	Identyfikuje się tylko ograniczony zbiór kryteriów.
3. Przypisywanie wag do poszczególnych kryteriów	Ocenie poddawane są wszystkie kryteria, a ich uszeregowanie następuje według ich znaczenia dla organizacji.	Do oceny i uszeregowania kryteriów przyjmuje się model uproszczony; na sposób uszeregowania kryteriów wpływają interesy własne decydentów.
4. Opracowanie wariantów rozwiązań	Konstruuje się wyczerpujący wykaz wariantów.	Generuje się ograniczony zestaw wariantów podobnych.
5. Analiza wariantów	Wszystkie warianty są oceniane zgodnie z przyjętymi kryteriami i ich wagami; znane są konsekwencje przyjęcia każdego z wariantów.	Rozpoczyna się od rozwiązań preferowanych, a każdy wariant jest oceniany jednorazowo w świetle przyjętych kryteriów.
6. Wybór wariantu	Wybiera się ten wariant, który daje najwyższe korzyści z punktu widzenia celów organizacji (zasada maksymalizacji).	Poszukiwanie prowadzi się do momentu znalezienia wariantu zadowalającego i wystarczającego; potem zaprzestaje się dalszych poszukiwań (zasada satysfakcji).

[176] H.A. Simon, *Podejmowanie decyzji…*, wyd. cyt., s. 144.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

1	*2*	*3*
7. Wdrożenie dokonanego wyboru	Ponieważ dokonany wybór maksymalizuje jeden dobrze zdefiniowany cel organizacji, wszyscy jej uczestnicy połączą swoje wysiłki dla jego zrealizowania.	Względy polityczne i relacje siły wpływają na zaakceptowanie dokonanego wyboru oraz stopień zaangażowania w jego realizację.
8. Kontrola i ocena realizacji	Efekty realizacji decyzji są porównywane z pierwotnym problemem.	Mierniki efektywności realizacji rzadko są na tyle obiektywne, aby eliminowały wpływ interesów własnych osób dokonujących oceny; alokacja zasobów odbywa się pod wpływem wcześniejszych porażek.

Źródło: K. Bolesta-Kukułka, *Decyzje menedżerskie…,* wyd. cyt., s. 153 [za:] S.P. Robbins, *Management,* New Jersey 1994, s. 161

W wyniku powyższych ograniczeń decydent zadowala się rozwiązaniem gwarantującym akceptowalny poziom satysfakcji, a nie najlepszym, ignorując skomplikowane współzależności i stosując proste reguły decyzyjne[177].

Inaczej niż H. Simon do problemu ograniczeń procesu decyzyjnego podchodzi **model praktyczny** stworzony przez G. Moorheada i R.W. Griffina. Uznaje on uproszczenia, które stosuje decydent, jako świadome dostosowanie działania w ramach modelu idealnego do realiów sytuacji decyzyjnej, takich jak np. czas, którym dysponuje decydent, czy techniczne możliwości zbierania informacji[178]. W wyniku takiego podejścia model racjonalnego procesu decyzyjnego jest modyfikowany przez stosowanie uproszczonych reguł decyzyjnych oraz świadomość niepełnej wiedzy w zakresie sytuacji decyzyjnej. Przedstawiony powyżej nurt nie odrzuca całkowicie modelu zbudowanego na założeniach teoretycznych, a jedynie stara się dopasować go do wymogów rzeczywistego działania, zakładając jako optymalne dochodzenie do celu w sposób uporządkowany i wykorzystując określony algorytm jako uwarunkowany logiczną kolejnością tryb postępowania[179]. Wynik wysokiej jakości wymaga dobrego procesu[180].

[177] Tamże, s. 144.

[178] G. Moorhead, R.W. Griffin, *Organizational Behavior,* Boston 1989, s. 542.

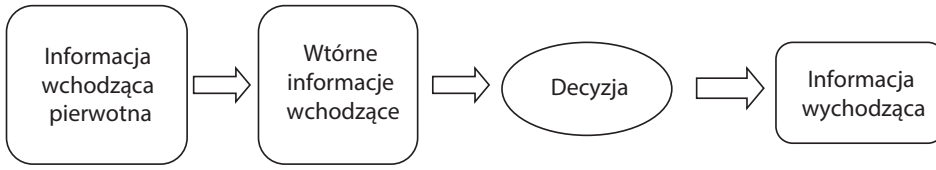
[179] J. Penc, *Decyzje menedżerskie*…, wyd. cyt., s. 113.

[180] R. Luecka, *Podejmowanie decyzji, 5 kroków do lepszych wyników,* Warszawa 2007, s. 21.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

Modele procesu decyzyjnego oparte na regule racjonalności (w obu przypadkach) zawężają się do pracy na informacji i modelowaniu jej według potrzeb decydenta zgodnie z rys. 2.9.

Rys. 2.9. Wykorzystanie informacji w racjonalnym modelu podejmowania decyzji



Źródło: opracowanie własne

Rozpoczęcie procesu decyzyjnego wynikać może z różnych przesłanek, jednak zawsze jego podstawą będzie informacja docierająca do decydenta[181] jako informacja wchodząca pierwotna. Może ona wskazywać na: konieczność, potrzebę lub możliwość podjęcia decyzji. Najlepsi menedżerowie potrafią rozpoznać informacje mówiące o możliwości podejmowania decyzji. Wynikało będzie to albo z wyjątkowo korzystnej sytuacji decyzyjnej ułatwiającej podjęcie optymalnej decyzji, albo z szansy otrzymania znaczących korzyści dzięki podjętej decyzji. Znaczenie okazji potwierdza reguła Pareto wielokrotnie pojawiająca się w literaturze przedmiotu, z której wynika, że 20% wykonywanych przez menedżerów zadań generuje 80% zysków, zaś 80% zadań tylko 20% zysków[182]. Tak więc najlepsi decydenci potrafili będą wykorzystać okazję do maksymalizacji zysków. Decydent może znaleźć się w sytuacji decyzyjnej z własnej woli lub zostaje postawiony przed faktem dokonanym. W drugim przypadku należy mówić o konieczności podejmowania decyzji, która wynikała będzie np. z polecenia służbowego. Konieczność podjęcia decyzji wynikać może również z cech sytuacji, w której znalazł się decydent. Przesłanki takie wypełnia dowódczy proces decyzyjny realizowany w warunkach działań Policji związanych z zaistnieniem sytuacji kryzysowej. Konieczność potwierdzona jest w tym przypadku odpowiedzialnością karną za niedopełnienie obowiązków, jakie zostają nałożone na dowódcę działań[183]. Potrzeba podjęcia decyzji wynika z połączenia wewnętrznego przekonania decydenta oraz cech sytuacji, które tworzą zadania i problemy. Zadanie stanowi sytuację

[181] A. Biela, *Wymiary decyzji menedżerskich,* Lublin 2001, s. 41–55.
[182] J. Penc, *Kreatywne kierowanie,* Warszawa 2000, s. 258–260.
[183] Art. 231 k.k.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

poznawczą zamkniętą o dobrze określonej strukturze natomiast w problemie, co najmniej jeden ze składników struktury poznawczej jest niejednoznacznie określony[184], przejawiający się m.in. w różnicy między warunkami oczekiwanymi a warunkami rzeczywistymi[185].

Zgodnie z założeniami **racjonalności pełnej** decydent powinien mieć do czynienia jedynie z zadaniami znając wszystkie zmienne sytuacji decyzyjnej. Model racjonalności ograniczonej zakłada działanie w warunkach niepełnej informacji. Nie zawsze oznacza to niedobór informacji, czasem może oznaczać niemożliwość oddzielenia informacji istotnych od tych bez znaczenia z całego zbioru informacji dostępnych. Skuteczny decydent potrafi jednak określić, kiedy ma dostateczną ilość informacji i potrafi odróżnić ich jakość od ilości[186]. Wszystkie informacje uzyskiwane w sposób świadomy przez decydenta poza informacją pierwotną dla potrzeb niniejszej rozprawy określono jako wtórne informacje wchodzące.

Bez względu na to czy decydent ma do czynienia z zadaniem czy z problemem, kardynalne znaczenie dla całego procesu ma określenie celu działania. Wagę tej czynności najlepiej obrazuje stanowisko P. Druckera, który twierdzi, że zadaniem ważnym i trudnym nie jest wcale znalezienie właściwej odpowiedzi, lecz właściwego pytania. Właściwa odpowiedź na niewłaściwe pytanie jest gorzej niż bezużyteczna — jest niebezpieczna[187]. Określenie celu działania stanowiło będzie więc stworzenie w umyśle obrazu tego, co chce się osiągnąć[188]. Po uzyskaniu obrazu sytuacji decyzyjnej wystarczającego do określenia celu, jaki ma zostać osiągnięty poprzez realizację decyzji zgodnie z rozpatrywanymi modelami decydent winien określić kryteria wyboru wariantu oraz przypisać do nich poszczególne wagi. Dzięki temu będzie mógł dokonać wyboru wariantu i uzasadnić swoje stanowisko. W modelu idealnym pod uwagę brana jest jedynie korzyść organizacji, w modelu racjonalności ograniczonej decydent uwzględnia również swoje własne preferencje. W następnym etapie tworzone są warianty, które będą poddawane ocenie. Decydent bierze pod uwagę pierwotną informację wchodzącą oraz informacje wtórne uzyskane w wyniku swojego działania i na tej podstawie określa możliwości rozwiązania sytuacji decyzyjnej. Twórcy posługujący się modelami odwołującymi się do racjonalności, jako

[184] Cz. Nosal, *Umysł menedżera. Problemy, decyzje, strategie,* Wrocław 1993, s. 57.

[185] A. Chauvet, *Metody zarządzania,* Warszawa 1997, s. 102.

[186] S.P. Robbins, *Skuteczne podejmowanie decyzji…,* wyd. cyt., s. 159.

[187] P. Drucker, *Praktyka zarządzania…,* wyd. cyt., s. 377.

[188] E. Małecka, *Ograniczenia decyzji przedsiębiorstwa w procesie transformacji systemowej,* Łódź 1998, s. 25.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

regułę przyjmują wypracowywanie dla każdej sytuacji decyzyjnej znacznej liczby różnych możliwych rozwiązań w celu uniknięcia pułapki wyboru „albo — albo”[189]. W modelu racjonalności ograniczonej dążenie do wypracowania wszystkich możliwych wariantów będzie działaniem nieudolnym czy to ze względu na cechy decydenta, czy sytuacji decyzyjnej. Analizując wypracowane warianty decydent dokonuje porównania ich między sobą przy wykorzystaniu przyjętych kryteriów i wag. Istotnym założeniem, które podkreśla teoretyczny charakter modelu racjonalności doskonałej jest założenie, według którego znane są konsekwencje przyjęcia każdego rozwiązania. W modelu racjonalności ograniczonej decydent dokonuje analizy wypracowanych wariantów stosując często niejednoznaczne kryteria. Dokonując oceny wariantów decydenci posługują się regułami decyzyjnymi pozwalającymi w określony sposób dokonać wyboru preferowanego rozwiązania oraz ukierunkowującymi przebieg myślenia podczas tej czynności.

Tabela 2.3. Naturalne reguły decyzyjne

Nazwa reguły	Kryterium wyboru wariantu działania
Reguła dominacji	Wybierz wariant Wi≠Wj, jeżeli Wi jest korzystniejszy od Wj przynajmniej pod względem jednej cechy, a nie gorszy dla wszystkich pozostałych cech.
Reguła koniunkcyjna	Wybierz wariant Wi≠Wj, w którym wszystkie oceniane cechy osiągają lub przekraczają założony krytyczny próg C.
Reguła dysjunkcyjna	Wybierz wariant Wi≠Wj, w którym przynajmniej jedna spośród ocenianych cech osiąga lub przekracza założony krytyczny próg C.
Reguła leksykograficzna	Wybierz wariant Wi≠Wj, jeżeli Wi jest korzystniejszy od Wj pod względem najważniejszej cechy. Powtarzaj tę procedurę, biorąc pod uwagę hierarchię ważności cech.
Reguła eliminacji	Odrzuć wszystkie te warianty, które na skalach ocen dla określonych cech nie osiągnęły progu krytycznego C. Powtarzaj tę procedurę, biorąc pod uwagę hierarchię ważności cech.
Reguła maksymalizacji	Wybierz wariant Wi≠Wj w ten sposób, aby Wi przeważał nad Wj pod względem liczby korzystnych cech. Dla każdej pary wariantów podaj liczby świadczące o przewadze określonych wariantów.
Reguła sumowania użyteczności	Wybierz wariant Wi≠Wj, który osiągnął największą sumę ważoną użyteczności ocenianej dla wszystkich cech.

Źródło: Cz. Nosal, *Psychologia myślenia i działania menedżera*, Wrocław 2001, s. 179

[189] J. Supernat, *Techniki decyzyjne…*, wyd. cyt., s. 162.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

Reguły powyższe pozwalają selekcjonować warianty, co nie jest równoznaczne z podjęciem decyzji o wyborze konkretnego wariantu. Na etapie wyboru podczas racjonalnego procesu podejmowania decyzji konkurują ze sobą dwie zasady: maksymalizacji oraz satysfakcji[190]. W przypadku racjonalności doskonałej wybrany zostaje wariant najlepszy pod kątem organizacji, w ramach której podejmowana jest decyzja, co oznacza, że decydent kieruje się zasadą maksymalizacji. W przypadku racjonalności ograniczonej decydent zadowoli się pierwszym rozpoznanym wariantem, który okaże się zadowalającym i wystarczającym do rozwiązania sytuacji decyzyjnej. Dokonanie wyboru staje się aktem podjęcia decyzji będącym elementem procesu decyzyjnego. W tym momencie informacje wchodzące zostają przekonwertowane na informację wychodzącą w formie zależnej od rodzaju organizacji (np. polecenie służbowe, decyzja menedżera czy rozkaz). Formalna postać decyzji stanowi podstawę jej realizacji. W organizacjach o znacznym stopniu hierarchizacji podstawa ta będzie mocna, a jej podważenie trudne, dzięki czemu wprowadzenie decyzji w życie nie powinno być zagrożone. W organizacjach o słabych więzach formalnych lub o niejasnej strukturze obowiązek wykonania decyzji może zostać podważony albo po prostu zignorowany. Bez względu na to, w ramach jakiej struktury organizacyjnej realizowana ma być decyzja wymagana jest kontrola i ocena jej wykonania. W przypadku zgodności skutków z zamierzeniami proces podejmowania decyzji zostaje uznany za zakończony. Jednak najczęściej tak wiele problemów ponownie się pojawia, że pod pewnymi względami należałoby uznać, iż dana kwestia wcale nie została rozwiązana[191].

Najbardziej skrajnym odzwierciedleniem kierunku racjonalności ograniczonej jest **teoria racjonalności adaptacyjnej/ekologicznej** stworzona przez Gerarda Gigerenzera. Zgodnie z nią ludzie spontanicznie korzystają z zasobów postępowania, które wytworzyły się na drodze ewolucyjnej i które są dobrze dostosowane do środowiska. Postępowanie takie nie ma nic wspólnego z prawami logiki[192] i sprawdza się, gdy umysł i świat pasują do siebie. Pozwalając dokonywać właściwych wyborów poprzez wytworzone ewolucyjnie mechanizmy umożliwiające identyfikację informacji w środowisku decyzyjnym[193].

---

[190] Por. J. Sokołowska, *Psychologia decyzji ryzykownych, ocena prawdopodobieństwa i modele wyboru w sytuacji ryzykownej,* Warszawa 2006, s. 103–133.

[191] M. Robson, *Grupowe rozwiązywanie problemów,* Warszawa 2005, s. 137.

[192] T. Tyszka, *Decyzje. Perspektywa psychologiczna i ekonomiczna,* Warszawa 2011, s. 30.

[193] P. Todd, G. Gigerenzer, *Putting Naturalistic Decision Making into the Adaptive Toolbox,* "Journal of Behavioral Decision Making" 2001, nr 14 (5), s. 353–384.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

2.3.3. Modele opisowe

Realizowane od lat 60. XX wieku badania realnych procesów decyzyjnych wykazują, że ludzie wielokrotnie nie działają w sposób uporządkowany, powiązany związkami przyczynowo-skutkowymi[194]. Nawet osoby znające i potrafiące stosować analityczne strategie wspierające podejmowanie decyzji w przypadku konieczności podjęcia decyzji w bardzo krótkim czasie nie korzystają z nich[195]. Wyniki tej działalności badawczej doprowadziły do stworzenia modeli heurystycznych podejmowania decyzji. Podstawy, jakie przyjęli twórcy tych modeli, podważają zasady racjonalności. Określane jako „technologia rozumu" przeciwstawiając im „technologię głupoty". Pojęcie to ukazuje, jak dalece behawioryści odeszli od założeń teorii opartych na racjonalności przyjmując w skrajnym przypadku następujące założenia:

— cele działania nie powinny być traktowane z przesadnym nabożeństwem — powinno się je uznawać za hipotezy testowane w toku procesu decyzyjnego. Może to prowadzić do odkrycia nowych wartości niebranych wcześniej pod uwagę;
— intuicja jest ważnym czynnikiem w procesie podejmowania decyzji. Często podejmuje się dobre decyzje, kierując się właśnie intuicją;
— hipokryzji i hipokrytów nie należy bezwzględnie potępiać. Złych ludzi trzeba zachęcać do eksperymentów — być może uda się im zrobić coś dobrego;
— pamięć jest wrogiem decydenta. Często zdarza się, że wykształcenie i zapamiętane schematy działania prowadzą do błędnych decyzji. Pamięć jest przeszkodą w rozwiązywaniu nowych nietypowych problemów;
— doświadczenie, podobnie jak pamięć, może być wrogiem decyzji. Doświadczenie, jako wynik procesu uczenia się, czyli ciągłego modyfikowania koncepcji własnego zachowania, uniemożliwia znalezienie oryginalnych sposobów rozwiązywania nowych problemów i przystosowywania się do sytuacji zupełnie nam nieznanych[196].

Nie wszystkie teorie behawioralne są zgodne z powyższymi założeniami uznając za słuszne jedynie część z nich i w następstwie tego budując różne modele całego procesu podejmowania decyzji.

---

[194] P. Guła, J. Prońko, B. Wiśniewski, *Zarządzanie informacją*…, wyd. cyt., s. 40.

[195] D. Zakay, *The Impact of Time Perceptron Processes on Decision Making under Time Stress* [w:] O. Swenson, A.J. Maule (red.), *Time pressure and stress in human judgment and decision ma king,* New York 1993, s. 65–69.

[196] J. Prońko, B. Wiśniewski, T. Wojtuszek, *Kryzys i zarządzanie,* Bielsko-Biała 2006, s. 82.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

Model konfliktowy

Podstawę do stworzenia tego modelu stanowi niechęć do wprowadzania zmian wynikająca z obawy o ich konsekwencje, które mogą przynieść nie tylko zyski, ale i straty. Nie istnieje stan jednoznacznie dobry, korzystny lub jednoznacznie zły, niekorzystny. Dlatego decydent będzie unikał zmian próbując akceptować stan obecny lub będzie próbował znaleźć rozwiązanie kompromisowe niegenerujące groźby utraty stanu posiadania.

Przebieg konfliktowego procesu decyzyjnego:

— **start** — stwierdzenie, że sytuacja z jakiegoś powodu stała się niekorzystna dla decydenta;
— **pierwsze rozpoznanie** — ocena, co się stanie, jeżeli nie nastąpi zmiana? Rozważane są straty wywołane bezczynnością decyzyjną. Szacowanie wielkości tych strat. Jeżeli okażą się one możliwe do zaakceptowania proces zostaje zakończony decyzją o zaniechaniu zmiany;
— **drugie rozpoznanie —** rozpoczyna się pod warunkiem określenia, że bezczynność jest nie do zaakceptowania. Na etapie tym decydent określa skutki podjęcia działania, które nie jest wygenerowane przez niego, lecz pojawiło się niezależnie od jego postępowania (w wyniku zbiegu okoliczności), jako bezwariantowa alternatywa stanu przed zmianą. Jeżeli decydent określi, że wprowadzenie tej zmiany nie pociągnie za sobą skutków niekorzystnych wprowadza ją w życie;
— **trzecie rozpoznanie —** rozpoczyna się pod warunkiem, że decydent oceni, iż zmiana możliwa do uzyskania w wyniku drugiego rozpoznania pociąga za sobą skutki negatywne. Stwierdzenie to generuje potrzebę znalezienia alternatywnego rozwiązania. W tym celu zbiera informacje, czy możliwe jest znalezienie lepszego rozwiązania. Jeżeli okaże się, że jest to bardzo trudne lub niemożliwe, wprowadza rozwiązanie wygenerowane w drugim rozpoznaniu mimo jego negatywnych skutków;
— **czwarte rozpoznanie** — rozpoczyna się pod warunkiem, że informacje zebrane w trzecim rozpoznaniu wskazują na możliwość uzyskania lepszego rozwiązania niż podczas drugiego rozpoznania. Dopiero teraz decydent rozważa różne możliwości i porównuje związane z ich wprowadzeniem koszty i zyski. Jeśli zmuszony jest do wprowadzenia zmiany dokonuje wyboru sposobu postępowania[197].

Na potrzeby modelu konfliktowego określone zostały następujące założenia:

[197] L.J. Irving, L. Mann, *Decision Making. A Psychological Analysis of Conflict, Choice and Commitment,* New York 1977, s. 45–54.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

— decyzje zbliżone do modelu racjonalności pełnej są podejmowane tylko wtedy, kiedy sytuacja zmusza decydenta do wprowadzenia zmiany i kiedy dysponuje on dostatecznie dużą ilością czasu na poszukiwanie informacji oraz staranne rozważenie skutków możliwych wariantów działania; kiedy sytuacja nie przymusza go do wprowadzenia zmiany, zapewne zaniecha jej z obawy przed utratą czegoś, co już ma;
— ponieważ wiele trudnych decyzji siłą rzeczy wiąże się z dużym ryzykiem, obawa przed ich potencjalnymi negatywnymi skutkami odstrasza decydentów od podejmowania decyzji i wolą oni zaniechać jakichkolwiek zmian;
— odwlekanie decyzji i postracjonalizacja zaniechań są mechanizmami umożliwiającymi ludziom unikanie dokonywania trudnych wyborów;
— ponieważ decydenci wiedzą, że nie wszystkie ich decyzje mogą być trafne, więc nie dążą do poszukiwania rozwiązań optymalnych, ale koncentrują się na osiąganiu przyzwoitej średniej rozwiązań złych oraz dobrych;
— dostępne warianty są oceniane na gruncie zinternalizowanych przez decydenta norm etycznych, co sprawia, że rozważa on nie tylko ekonomiczne, ale także społeczne ich skutki; jeśli rozważany wariant jest atrakcyjny, ale gwałci jego poczucie moralne, to z dużym prawdopodobieństwem go odrzuci;
— jeśli, co nierzadko się zdarza, decydent nie jest przekonany, który z wariantów wybrać to nie będzie w stanie w pełni zaangażować się na rzecz któregokolwiek z nich i będzie raczej poszukiwał rozwiązania kompromisowego, ponieważ jednak cechą istotnych wyborów decyzyjnych jest najczęściej sytuacja „albo — albo", uniemożliwiająca przyjęcie takiego rozwiązania, więc decydent będzie wolał pozostać — jak długo się da — przy stanie dotychczasowym[198].

Paradoksalnie, jako sposób pokonania powyższych oporów i trudności Mann i Janis proponują stosowanie wskazówek, które utożsamiane są z ideałem racjonalnego procesu decyzyjnego:
— dokładnie przeanalizuj wiele różnych opcji;
— zastanów się nad wieloma różnymi celami;
— uważnie rozważ koszty, zagrożenia i korzyści wiążące się z każdym rozwiązaniem;
— aktywnie poszukuj nowych informacji, ułatwiających ocenę poszczególnych rozwiązań;
— przyswajaj wszelkie nowe informacje;

[198] K. Bolesta-Kukułka, *Decyzje menedżerskie…*, wyd. cyt., s. 161.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

— ponownie rozważ wszystkie pozytywne i negatywne skutki poszczególnych możliwości;
— opracuj szczegółowy plan działania, uwzględniający sposoby postępowania na wypadek wystąpienia potencjalnych zidentyfikowanych zagrożeń[199].

Jak widać, twórcy omawianego modelu nie potrafili zerwać z koncepcją racjonalności w podejmowaniu decyzji, a model racjonalny uważają za najefektywniejszy.

Model faworyta

Model ten został stworzony przez Peera Soelberga w wyniku badań nad studentami Massachusetts Institute of Technology[200]. Prowadzone przez Soelberga obserwacje wykazały, że ludzie często kierują się podczas podejmowania decyzji z góry przyjętymi preferencjami. Decydent intuicyjnie przyjmuje jakieś rozwiązanie, a następnie tak modyfikuje proces poznawczy, aby wykazać jego wyższość nad innymi wariantami. Racjonalne modele decyzyjne wykorzystywane są jedynie w przypadku decyzji programowalnych. W trudnych sytuacjach decyzyjnych preferowane od samego początku jest jedno wybrane intuicyjnie rozwiązanie, a cały proces decyzyjny powinien być przeprowadzany tak, aby potwierdzić słuszność wcześniejszego wyboru. Włącznie z tym, że pozostałe warianty tworzone są tak, aby były gorsze od preferowanego rozwiązania zgodnie z przyjętymi kryteriami wyboru. Postępowanie decydenta w tym przypadku można opisać w następujący sposób:
— określenie celu (problemu);
— zidentyfikowanie faworyzowanego rozwiązania;
— zidentyfikowanie wariantów z góry skazanych na przegraną;
— zidentyfikowanie alternatywnego wariantu mającego posłużyć do utwierdzenia pozycji faworyta;
— sprawdzenie, czy dotychczasowe zasady oceny dostatecznie uzasadniają wyższość rozwiązania faworyzowanego nad alternatywnym;
— jeśli tak, to decyzja zostaje podjęta, jeśli nie, to następuje zmiana zasad na korzystniejsze dla faworyta;
— dokonanie wyboru (rozwiązania od początku faworyzowanego)[201].

[199] G. Klein, *Sztuka podejmowania decyzji, dlaczego mądrzy ludzie dokonują złych wyborów?,* Gliwice 2010, s. 44.

[200] P. Soelberg, *Unprogramed Decision-Making,* „Industrial Management Review", No 8, M.I.T. 1967, s. 19–29.

[201] O. Behling, Ch. Schresheim, *Organizational Behavior: Theory, Research and Application,* London 1976, s. 31–37.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

Jest to kolejny model podkreślający ułomność decydenta, co jest znamienne dla przedstawicieli nurtu behawioralnego, którzy próbują opisywać prawdziwe zachowania ludzkie uznając, że decyzja dobra to taka, która odpowiada potrzebom ludzi, których dotyczą jej skutki oraz uwzględnia finansowe, społeczne, czasowe i inne ograniczenia istniejące w danej sytuacji[202].

Stale zmieniająca się sytuacja w organizacji może doprowadzić do zagubienia w niej decydenta, który nie potrafi określić jednoznacznie celów jej działania, a co za tym idzie — nie identyfikuje się z nimi tworząc „**zorganizowaną anarchię**"[203] . W oparciu o takie założenie powstał model sformułowany przez M. Cohen, J. March i J. Olsen, nazwany przez jego twórców „**garbage can model**"[204], czyli „model kosza na śmieci".

„Model kosza na śmieci"

Autorzy modelu opracowali założenia dotyczące zachowań ludzi w organizacji, z których wynika, że ludzie nie zawsze postępują logicznie, czasem wręcz sprzecznie ze swoimi przekonaniami. Często nie rozumieją procesów zachodzących w organizacji ucząc się metodą prób i błędów[205]. Podejmowanie decyzji w takich warunkach staje się chaotyczne i zdezorganizowane, realizowane przez często zmieniających się przypadkowych decydentów. Sytuacja taka może być wywołana również normalnym funkcjonowaniem organizacji, która jest zbyt duża, słabo wewnętrznie uporządkowana, ma mgliście zarysowane zakresy odpowiedzialności[206]. W takiej rzeczywistości sytuacje decyzyjne tworzone są przez przypadkowe spotkania w „koszu na śmieci":

— problemów,
— decydentów z ich preferencjami,
— rozwiązania problemu,
— okazji do podejmowania decyzji[207].

[202] J.R. Gordon, *A diagnostics Approach to Organizational Behavior,* Boston 1991, s. 242.

[203] J.R. Bechtoldt, *IT innovation decision making inconsistencies in a military Communications,* Washington University in St. Louis, May 2008, s. 22.

[204] M.D. Cohen, J.G. March, J.P. Olsen, *A Garbage Can Model of Organizational Choice,* "Organizational Science Quarterly" 1972, No 17, s. 1–17.

[205] J.B. Miner, *Organizational behavior 2: Essential theories of process and structure,* New York 2006, s. 65–73.

[206] K. Bolesta-Kukułka, *Decyzje menedżerskie…*, wyd. cyt., s. 166.

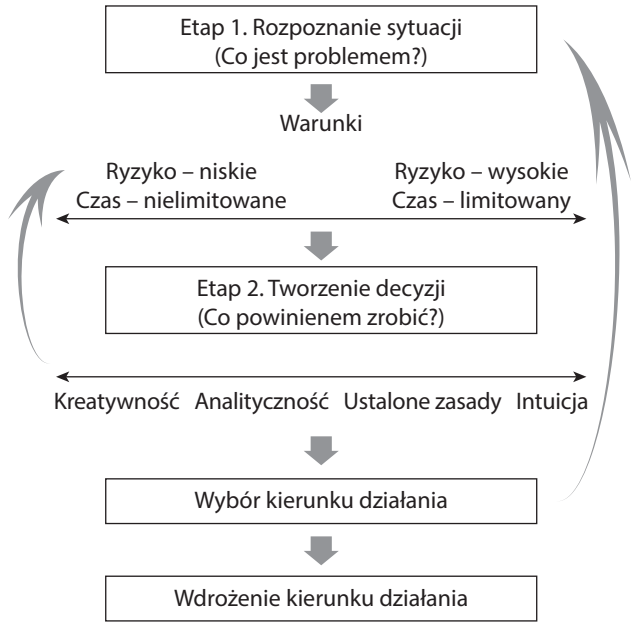
[207] Tamże, s. 166.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

W efekcie podejmowane decyzje bardzo rzadko faktycznie rozwiązują istniejące problemy. Częściej decydent podejmuje decyzję, która nie rozwiązuje problemu, a jedynie przesuwa go w inne miejsce organizacji. W wyniku tego jeden problem potrafi krążyć po organizacji wielokrotnie docierając do tych samych decydentów. Wiele problemów pozostaje po prostu nierozwiązanych. Natomiast rozwiązanie problemu związane jest z pojawiającą się możliwością, a nie rzeczywistą potrzebą i jest wypadkową trzech zmiennych: kontekstu problemu, możliwych rozwiązań i uczestników całego procesu. Wielokrotnie zdarza się, że trudno ustalić, kto jest autorem konkretnej decyzji, ponieważ nikt nie chce się do niej przyznać, a wszyscy podważają jej zasadność. Jeśli już da się ustalić autora, to często okazuje się, że decyzja stanowi uzasadnienie już i tak podjętych działań. Koncepcja ta podważa znaczenie decyzji dla funkcjonowania organizacji uznając ją za zdarzenie przypadkowe[208].

Koncepcja naturalistycznego podejmowania decyzji

Rys. 2.10. Ogólny model naturalistycznego podejmowania decyzji



Źródło: R. Flin, P. O'Connor, M. Crichton, *Safety AT the Sharp end: a guide to non-technical skills,* Cornwal 2008, s. 44

[208] Por. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość,* Warszawa 1999, s. 463.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

Teorie przedstawione powyżej starają się opisać podejmowanie decyzji w oparciu o ogólne założenia działania decydenta w organizacji nie przyporządkowując ich do konkretnych zadań, jakie ci realizują. Inaczej do tego problemu podchodzi koncepcja **naturalistycznego procesu decyzyjnego.** Jako podstawę badań przyjęto **ogólny model naturalistycznego procesu podejmowania decyzji** zaprezentowany na rys. 2.10.

Zaprezentowany model zakłada wykorzystywanie różnych metod opracowywania decyzji w zależności od warunków, w jakich działa decydent. Jego pierwowzorem był **model Umiejętności-Reguły-Wiedza (*Skills-Rules-Knowledge*).**

Model Umiejętności-Reguły-Wiedza (*Skills-Rules-Knowledge*)

Karl Duncker opublikował wyniki badań, z których wynikało, że zachowanie podczas rozwiązywania problemów oparte jest na hierarchicznej strukturze czynności, w której każdy krok jest następstwem poprzedniego. Gdy nowicjusze muszą skupiać się na każdym poszczególnym małym kroku eksperci mogą je wykonywać blokami bez szczegółowego przemyślenia. Takie podejście umożliwia ekspertowi dotarcie do celu poprzez wykonanie mniejszej liczby bardziej produktywnych czynności[209]. Model Dunckera uległ modyfikacji z czasem przekształcając się w model opracowany w latach 1979–1983 roku przez Jensa Rasmussena nazwany modelem Umiejętności-Reguły-Wiedza *(Skills-Rules-Knowledge)*. Stał się on powszechnie akceptowanym modelem działań ludzkich, który identyfikuje zachowania używane w procesie rozwiązywania problemów na podstawie znajomości środowisk lub zadań. Rozpiętość zachowań obejmuje te wymagające najmniejszego wysiłku przy ich wykonaniu po te wymagające największego, wyróżniając trzy rodzaje zachowań:

— zachowania oparte na umiejętnościach,
— zachowania oparte na regułach,
— zachowania oparte na wiedzy[210].

Zachowanie oparte na umiejętnościach: decydent używa zmagazynowanych w swoim umyśle dobrze znanych (wręcz automatycznych, zaprogramowanych) schematów postępowania. Błędy, takie jak błąd nieuwagi czy przesadnej uwagi mogą spowodować porażkę. Zdolności neuromotoryczne często zostają zredukowane do zachowań opartych

[209] G.A. Kimble, M. Wertheimer, *Portraits of Pioneers in Psychology,* New Jersey 2009, s. 169–172.

[210] Ch.P. Nemeth, *Human factors methods for design: making systems human-centered,* Florida 2004, s. 73–77.

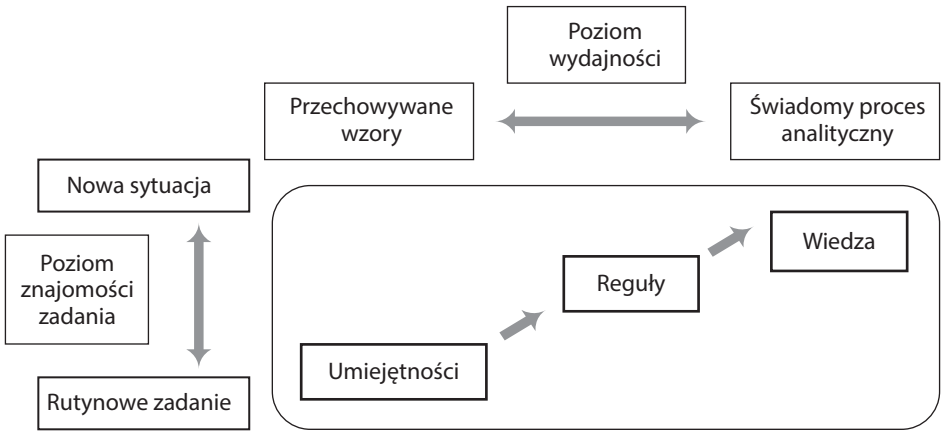
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

na umiejętnościach. Czynności wysokiego ryzyka są uczone dopóki nie są wykonywane automatycznie. Jeśli decydent jest nieuważny lub zanadto skupiony rośnie prawdopodobieństwo popełnienia błędu.

Zachowanie oparte na regułach: czynności oparte na znanych problemach są zarządzane przez reguły typu „jeżeli — to" („if-then"). Niewłaściwe zastosowanie dobrych reguł/zasad lub zastosowanie złych reguł może spowodować porażkę.

Zachowanie oparte na wiedzy: jednostka używa świadomych procesów analitycznych i zmagazynowanej wiedzy w celu poradzenia sobie z nowymi sytuacjami, w których trzeba skonstruować plan działania. Porażka może mieć podłoże w selektywności, ograniczeniach przestrzeni roboczej, braku przemyślenia, zbytniej pewności siebie, stronniczej oceny, złudnych korelacji, problemów z przyczynowością czy złożonością.

Rys. 2.11. Model Umiejętności-Reguły-Wiedza



Źródło: M.St. Pierre, G. Hofinger, C. Buerschaper, R. Simon, *Crisis Management in Acute Care Settings: Human Factors, Team Psychology***,** *and Patient Safety In a High Stakes Environment,* Berlin 2011, s. 36

Trzy typy zachowań Rasmussena mogą być rozumiane jako rodzaj modelu drabiny. Wychodząc z takiego założenia decydent powinien płynnie przechodzić od zachowań najprostszych do najtrudniejszych, niemniej jednak ludzie nie zawsze twardo trzymają się każdego punktu schematu z odpowiednią dokładnością. W celu oszczędzania energii czy zaniechania zbędnego wysiłku przeważnie wybierają zachowanie wymagające najmniejszego wysiłku. Szukają skrótów, będą robić przeskoki, omijać punkty planu, by zająć się czynnością, która ma dla nich jakiś sens. Ta skłonność znacząco wpływa na proces podejmowania decyzji. Przeskakiwanie przez

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

kolejne stopnie drabiny zaoszczędza energię i czas, jednak pociąga za sobą ryzyko niewłaściwego rozpoznania problemu decyzyjnego. Ważną implikacją modelu Umiejętności-Reguły-Wiedza jest konieczność dostosowania odpowiedniego sposobu zachowania do sytuacji decyzyjnej. Skłonność do korzystania z osobistego doświadczenia mimo zbyt małej wiedzy może doprowadzić do nieskutecznych zachowań. Pragmatyzm zachowań ludzkich dobrze oddaje aksjomat Allena, według którego „jeśli wszystko inne zawiedzie, przeczytaj instrukcję"[211].

Model RPD

Twórcy **modelu podejmowania decyzji na podstawie rozpoznania** (*Recognition Primed Decision*, RPD) działali w oparciu o założenia **koncepcji naturalistycznego procesu decyzyjnego** (*Natuarlistic Decision Making*, NDM) nie próbując udowadniać, dlaczego ludzie nie potrafią realizować idealnego modelu opracowanego w warunkach laboratoryjnych, ale zastanawiając się, w jaki sposób tak dobrze radzą sobie w warunkach ekstremalnych[212]. Dając tym samym większą szansę na rozwój narzędzi pomocnych do podejmowania decyzji[213], niż w klasycznym podejściu behawioralnym. Działanie w warunkach generujących maksymalną liczbę czynników wpływających negatywnie na decydenta i realizowany przez niego proces podejmowania decyzji stało się podstawą do stworzenia tych założeń.

Czynniki definiujące uwarunkowania realizacji NDM:

— presja czasu,
— wysoka stawka gry,
— doświadczenie osób podejmujących decyzje,
— niedobór informacji,
— niewłaściwie zdefiniowane cele,
— źle zdefiniowane procedury,
— uczenie się na zasadzie skojarzeń,
— kontekst (np. cele wyższego rzędu, stres),
— dynamicznie zmieniające się warunki,
— koordynacja zespołowa[214].

Badaniom poddane zostały osoby zmuszone do podejmowania decyzji pod presją czasu z różnych powodów (funkcjonariusze działający w sytuacjach kryzysowych, sportowcy). Kolejnym czynnikiem wpływającym

[211] <http://pl.wikiquote.org/wiki/Prawa_Murphy'ego>, 19 grudnia 2011 r.
[212] G. Klein, *Sztuka podejmowania decyzji…,* wyd. cyt., s. 12–13.
[213] C. Zsambok, G. Klein, *Naturalistic Decision Making,* New Jersey 1997, s. 13.
[214] Tamże, s. 15.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

na NDM są konsekwencje podjętych decyzji, które muszą być bardzo istotne dla decydenta. Zgodnie z przyjętymi w koncepcji założeniami tylko doświadczeni decydenci będą umieli podejmować naprawdę ważne decyzje. Potrafiąc odróżnić te ważne od błahych, niemających znaczenia dla rozwiązania problemu decyzyjnego. Ich doświadczenie ma więc kardynalne znaczenie dla sprawności i skuteczności działania organizacji.

W ramach **naturalistycznego procesu decyzyjnego** decydent z założenia działa w warunkach niedoboru informacji, który wynika m.in. z zaburzeń w systemie informacji. Informacje docierające do decydenta są niepełne, mogą być sprzeczne, nie pozwalają na jednoznaczne określenie sytuacji decyzyjnej. Na początku działania związanego z zaistnieniem sytuacji kryzysowej wielokrotnie cel jest niesprecyzowany, nieokreślony. Widoczne są skutki a nie przyczyny. Z tego powodu podjętą decyzję zweryfikują jedynie realnie osiągnięte w wyniku jej realizacji efekty, czyli skutki działania. Nie są miarodajne hipotetyczne cele osiągane w warunkach laboratoryjnych. Decydenci działający w warunkach organizacji zhierarchizowanej muszą zmagać się z obowiązującymi w niej procedurami postępowania, wielokrotnie poprzez ich złe zdefiniowanie, co generuje zaburzenia procesów decyzyjnych. W warunkach presji czasu nie ma możliwości tworzenia całkowicie nowych wariantów rozwiązania problemu. Decydenci posługiwali się będą analogiami do sytuacji, w których wcześniej się znajdowali i w połączeniu z posiadanym doświadczeniem będą analizowali docierające do nich informacje, na podstawie których dokonają modyfikacji znanego im wariantu do warunków nowej sytuacji decyzyjnej. Kontekst zawiera uwarunkowania sytuacyjne, takie jak czynniki stresogenne (stresory), cele pośrednie, które należy osiągnąć przy zachowaniu specyficznych warunków działania oraz cele wyższego rzędu, jakie trzeba uwzględnić w działaniu. Istotnym aspektem **naturalistycznej sytuacji decyzyjnej** są dynamicznie zmieniające się warunki. Czynnik ten może przybierać różną postać. Począwszy od zmiany docierających do decydenta informacji aż do całkowitej zmiany zakładanego celu działania. Podczas działań w warunkach kryzysowych czynnik ten jest naturalną cechą sytuacji decyzyjnej i założyć trzeba jego wystąpienie. Pomimo że decydowanie w warunkach NDM bardzo często realizowane jest w ramach procesu dowodzenia, gdzie dowódca jest formalnym jednoosobowym decydentem nie powinno się pomijać interakcji, jakie zachodzą pomiędzy nim a innymi uczestnikami procesu decyzyjnego (dowódca — sztab).

Twórcy teorii naturalistycznego procesu decyzyjnego uznając znaczenie kompetencji w tym procesie określają cechy indywidualnego

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

podejmowania decyzji przez odpowiednio do tego przygotowanych ekspertów, podkreślając:
— ścisłe powiązanie ich decyzji z sygnałami i kontekstem sytuacji decyzyjnej;
— znacznie większy zasób wiedzy i jej wykorzystanie niż nie eksperci;
— wykorzystanie wzorca rozpoznania do podejmowania decyzji;
— świadome kierowanie się praktyką;
— poszukiwanie diagnostycznej informacji zwrotnej;
— lepszą ocenę sytuacji i rozpoznanie problemu;
— posiadanie i wykorzystanie specjalistycznej pamięci;
— automatyczne wykonywanie małych kroków;
— naturalne i samoistne monitorowanie procesu decyzyjnego[215].

Model **podejmowania decyzji na podstawie rozpoznania** potwierdza powyższe założenia. Badania przeprowadzone wśród ekspertów w danej dziedzinie, za których należy uznać dowódców jednostek straży pożarnej, doprowadziły badaczy do zaskakujących wniosków. Eksperci ci w trakcie podejmowania decyzji o sposobie działań nie dokonywali porównań różnych opcji. Od samego początku opracowywali rozwiązanie, które następnie wprowadzali w życie. Potrafili tak zdiagnozować sytuację decyzyjną, w której się znaleźli, że ich reakcja okazywała się adekwatna do potrzeb. Rozpoznawali oni w oparciu o swoje doświadczenie okoliczności, w których się znaleźli. Dzięki czemu tworzyli wariant, którego nie porównywali jednak z innymi wariantami. Dokonywali jego oceny w oparciu o symulację myślową obrazującą podjęte działanie. Jeśli natrafiali na problemy z realizacją opracowanego sposobu działania, przystępowali do opracowywania następnego rozwiązania, nie dokonując analizy porównawczej z odrzuconym wariantem.

W trakcie badań zdiagnozowane zostały przypadki, kiedy decydenci próbowali odwoływać się do racjonalnego procesu decyzyjnego. Jednak zdarzało się to w przypadku, gdy nie posiadali oni kwalifikacji wystarczających do opracowania wariantu dostatecznie dobrego do rozwiązania sytuacji decyzyjnej. Wnioskiem, jaki został wysnuty na podstawie omawianych badań, było określenie, że doświadczeni decydenci nie potrzebują nabudowywać wielu różnych wariantów. Nie muszą dokonywać również ich porównań. To nowicjusze starają się przeprowadzać analizę jak największej

[215] M. Rosen, E. Salas, R. Lyons, S. Fiore, *Expertise and Naturalistic Decision Making in Organizations: Mechanisms of Effective Decision Making* [w:] *The Oxford handbook of organizational decision making,* Ed. by G. Hodgkinson, W. Starbuck, New York 2008, s. 214–219.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

liczby możliwości. Na tej podstawie opracowany został **model podejmowania decyzji**, który obejmuje dwa procesy:

1) dokonanie oceny sytuacji i opracowanie najlepszego sposobu postępowania przez decydenta;
2) ocenę skuteczności poszczególnych działań poprzez wyobrażenie sobie ich przebiegu[216].

Najprostsza sytuacja decyzyjna zachodzi, gdy decydent rozpoznaje ją jako typową, znaną sobie, dzięki czemu podejmuje właściwe działania. Potrafi jednoznacznie zdefiniować *cel*, rozpoznać istotne wskazówki oraz przewidzieć rozwój wydarzeń. Na tej podstawie określa typowy sposób działania. Połączenie tych czterech elementów (cel, wskazówki, przewidywanie rozwoju sytuacji, określenie typowego sposobu działania) stanowi o rozpoznaniu sytuacji decyzyjnej i pozwala nie analizować jej dla podjęcia decyzji o sposobie działania. Decyzja podjęta zostanie w tym wariancie na zasadzie prostego dopasowania, co przedstawia rys. 2.12.

Rys. 2.12. Proste dopasowanie w modelu RPD

Źródło: G. Klein, *Sztuka podejmowania decyzji…*, wyd. cyt., s. 40

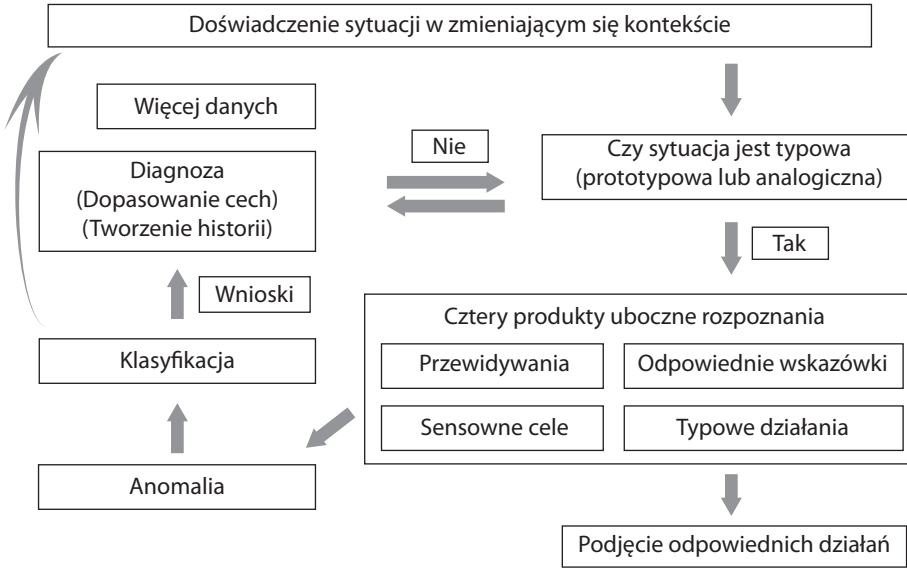
Opisana sytuacja zdarza się bardzo rzadko. Najczęściej droga do rozwiązania nie jest taka prosta. Uzyskane przez decydenta informacje mogą nie odpowiadać jednemu typowemu przypadkowi lub wskazują na więcej

[216] G. Klein, *Sztuka podejmowania decyzji…*, wyd. cyt., s. 39.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

niż jeden. W takiej sytuacji decydent zmuszony jest do przedłużenia procesu decyzyjnego poprzez zebranie większej ilości informacji, dzięki którym dopasuje cechy rozważanego zdarzenia do znanych przypadków lub szuka wyjaśnienia rozbieżności poprzez ułożenie historii z elementami uzasadniającymi inny przebieg zdarzenia. Drugą komplikacją, z jaką może spotkać się decydent, jest niewystąpienie oczekiwanych objawów sytuacji, która została zdiagnozowana jako znana. Decydent w pierwszej kolejności próbuje postąpić jak w poprzednim przypadku. Jeżeli jednak nie uda mu się dzięki temu powrócić do typowej, rozpoznanej sytuacji, uznaje, że dokonał złego rozpoznania i powraca na początek procesu rozpoznania, próbując od nowa określić sytuację w innym kontekście. Omówione postępowanie przedstawia rys. 2.13.

Rys. 2.13. Diagnoza sytuacji w modelu RPD



Źródło: G. Klein, *Sztuka podejmowania decyzji…*, wyd. cyt., s. 40

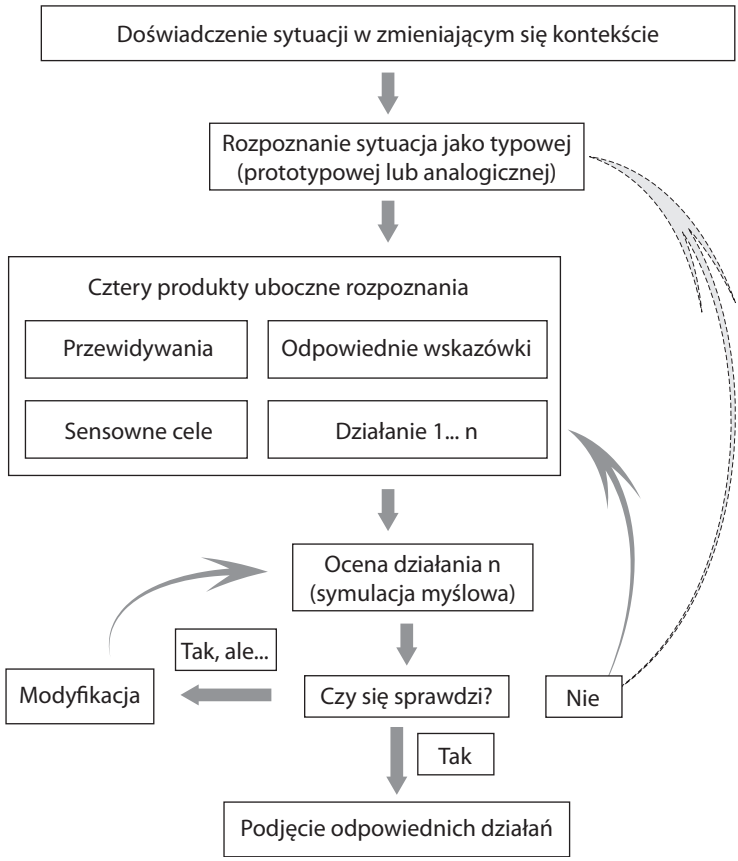
Istotną cechą modelu podejmowania decyzji poprzez rozpoznanie jest sposób oceny wybranego wariantu z pominięciem analizy porównawczej. Człowiek traktowany jest jako dynamiczny układ odbierający i przetwarzający (w sposób świadomy, jak i nieświadomy) informacje dochodzące z zewnątrz i zakodowane w pamięci[217]. W wyniku przeprowadzonych badań twórcy modelu RPD określili, że decydent nie generuje równole-

[217] Z. Chlewiński, *Umysł dynamiczna organizacja pojęć,* Warszawa 1999, s. 17.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

gle nawet dwóch alternatywnych sposobów rozwiązania sytuacji decyzyjnej. Przeprowadza natomiast symulację myślową, w której wyobraża sobie następstwa zastosowania opracowanego wariantu. W przypadku, kiedy określi, że jest on dobry, lecz istnieją pewne przesłanki świadczące o tym, że może być niewystarczająco dobry, wprowadza modyfikacje sposobu postępowania i po przeprowadzeniu zadowalającej symulacji z uwzględnieniem tych modyfikacji wprowadza wariant w życie. Jeśli natomiast stwierdza, że wybrany wariant nie sprawdzi się, porzuca go i przystępuje do opracowania kolejnego, który poddany zostanie takiej samej ocenie jak poprzedni. W przypadku trudności z utworzeniem nowego wariantu decydent dokonuje od nowa rozpoznania sytuacji decyzyjnej i dopiero po jej zdefiniowaniu przystępuje do opracowywania sposobu postępowania. Sposób oceny opracowanego wariantu przedstawia rys. 2.14.

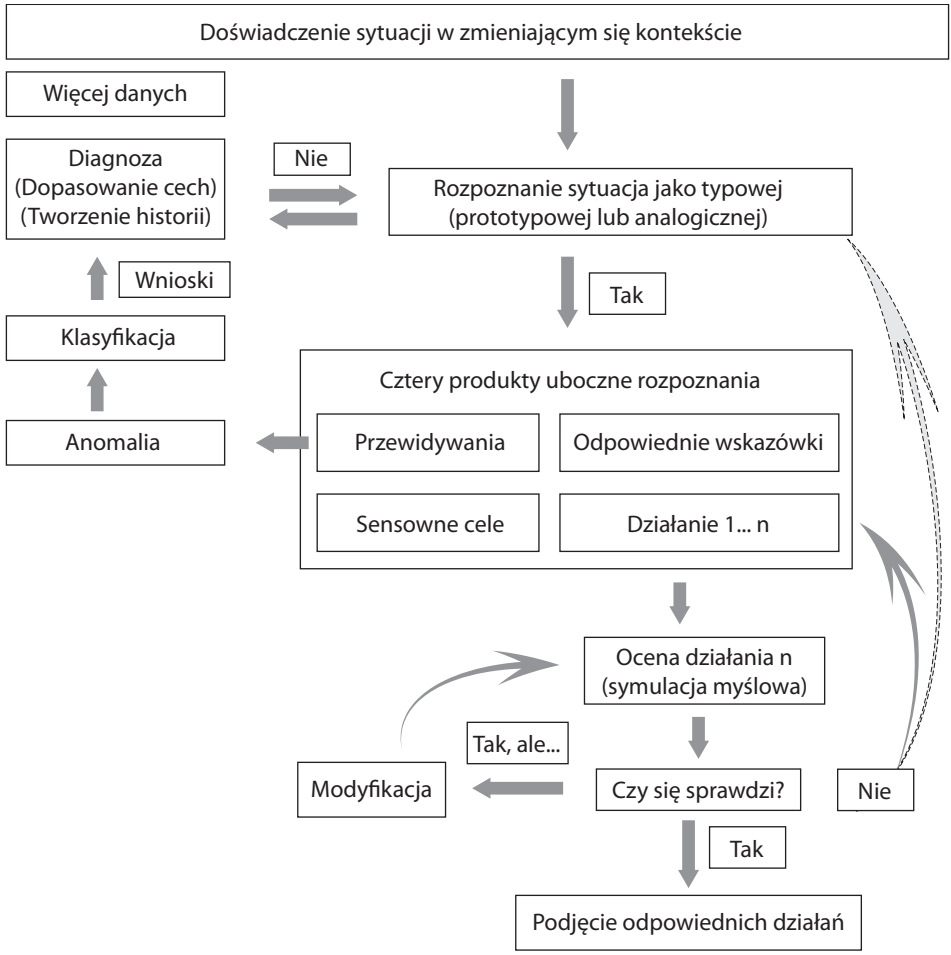
Rys. 2.14. Ocena sposobu postępowania w modelu RPD



Źródło: G. Klein, *Sztuka podejmowania decyzji…*, wyd. cyt., s. 40

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

Rys. 2.15. Zintegrowany model podejmowania decyzji na podstawie rozpoznania



Źródło: G. Klein, *Sztuka podejmowania decyzji…*, wyd. cyt., s. 40

Przeprowadzone przez twórców powyższego modelu badania (rys. 2.15) wskazują, że jest on najczęściej stosowany przez decydentów posiadających odpowiednie doświadczenie, działających w sytuacjach, które można określić mianem kryzysowych. Stosowane w nim rozwiązania pozwalają wprawnemu decydentowi na skrócenie do niezbędnego minimum, czasu na podjęcie decyzji i wprowadzenie jej w życie. Stawiając jednocześnie przed nim wysokie wymagania, których spełnienie warunkuje sprawne posługiwanie się modelem RPD. Uczenie się nie polega na poznawaniu modelu, lecz na nabywaniu doświadczenia w obszarze dotyczącym sytuacji decyzyjnych przez:

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

— aktywne poszukiwanie okazji do zdobywania praktycznego doświadczenia — każda taka okazja musi mieć ściśle określony cel oraz kryteria ewaluacji;
— gromadzenie jak najbogatszych zasobów wiedzy i doświadczenia;
— pozyskiwanie informacji zwrotnej — możliwie precyzyjnej, aktualnej i wartościowej z diagnostycznego punktu widzenia;
— wzbogacanie wiedzy przez analizowanie wcześniejszych doświadczeń — eksperci uczą się na popełnionych błędach i formułują nowe wnioski[218].

Nie jest to jedyna teoria podejmowania decyzji odwołująca się do doświadczenia decydenta. Podobne podejście prezentuje teoria obrazów.

Teoria obrazów

Jest to kolejna teoria podważająca racjonalność jako podstawę wyboru. Zakłada, że ludzie podejmują decyzje w sposób automatyczny i intuicyjny wybierają rozwiązania, które najbardziej odpowiadają ich indywidualnym zasadom. Decyzje podejmowane są na bazie dwuetapowych procesów:
— krok pierwszy — test zgodności. Planowane zachowanie porównywane jest z różnymi obrazami, indywidualnymi zasadami, aktualnymi celami i celami na przyszłość. Jeśli w wyniku tego kroku wykryty zostaje brak zgodności decyzja jest odrzucana;
— krok drugi — test korzyści. Sprawdzany jest zakres zgodności z obrazami. Podejmowana jest decyzja najlepiej pasująca do indywidualnych zasad i doświadczeń[219].

Aby możliwa była realizacja powyższego procesu należy odrzucić tzw. metaforę hazardową, która każe decydentowi traktować sytuację decyzyjną jako grę hazardową. Założenie to każe po podjęciu decyzji oczekiwać bezczynnie na jej efekt. W rzeczywistości najczęściej zachowanie decydenta po podjęciu decyzji dalekie jest od bezczynności. Teoria obrazów uwzględnia w procesie podejmowania decyzji wpływ czynników, takich jak wartości uważane przez decydenta za istotne dla problemu i decyzji. Te wartości determinują cele, jakie mają być osiągnięte. Decydent w tej teorii skupia się bardziej na właściwym dopasowaniu decyzji do problemu niż na maksymalizacji wyników. Celem jest zainicjowanie ciągu czynności, które będą się wzajemnie uzupełniać i poprowadzą decydenta (lub

[218] G. Klein, *Sztuka podejmowania decyzji…,* wyd. cyt., s. 127.
[219] A. Jachnis, *Psychologia organizacji…,* wyd. cyt., s. 43.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

jednostkę organizacyjną) w pożądanym kierunku[220]. W teorii tej założono, że grupa nie jest w stanie podjąć decyzji. Decydent jest jednostką działającą samodzielnie i indywidualnie. Pojedyncze decyzje, co najwyżej mogą być skonsolidowane i utworzyć grupowy produkt. Przy założeniu, że decyzja jednostkowa może ulec późniejszej zmianie, gdy zostanie zaprezentowana na forum grupy. Decydent posiada określony zasób wartości tworzących idealny obraz świata. Obraz ten stanowi całość, w którą są wkomponowywane decyzje[221].

Kolejną teorią próbującą wytłumaczyć zasady podejmowania decyzji jest **teoria współzależności**, próbująca odpowiedzieć na pytanie, jak motywacja wpływa na podejmowanie decyzji w sytuacjach kryzysowych[222].

Teoria współzależności Fiedlera

Teoria współzależności w podejmowaniu decyzji zakłada, że decydenci stosują różne strategie w zależności od tego, jakiego rodzaju problem będą rozwiązywali oraz w jakich warunkach działają. Posiadają motywację, by wybrać tę strategię, która wymaga najmniejszej inwestycji i zaangażowania, aby wybrać satysfakcjonujące rozwiązanie. Wynik działań grupy zależy od:

— stylu przywództwa;
— przychylności sytuacji, której miernikiem jest kontrola nad sytuacją i jest zależna od następujących czynników:
  - relacja przywódca — podwładni — stopień, do którego przywódca cieszy się akceptacją i poparciem reszty członków grupy;
  - struktura zadania — czy zadanie jest zdefiniowane i ustrukturyzowane, zawiera przejrzyste procedury i posiada jasne cele;
  - władza stanowiska — zdolność przywódcy do kontrolowania podwładnych poprzez system kar i nagród.

Wysokie poziomy powyższych czynników sprawiają, że sytuacja jest bardziej przychylna. Niskie — bardziej niekorzystna dla decydenta. Przywódcy motywowani przez relacje z podwładnymi i otoczeniem są najbardziej wydajni w umiarkowanie korzystnych warunkach. Jednak przywódcy

[220] L.R. Beach, T. Mitchell, *Image theory, theunifaying perspective* [w:] L.R. Beach (red.), *Decision making in the workplace: a unified perspective,* New Jersey 1996, s. 5–6.

[221] L.R. Beach, T. Mitchell, *The Basics of Image Theory* [w:] L.R. Beach (red.), *Image Theory: Theoretical and Empirical Foundations*, New Jersey 2010, s. 9–11.

[222] <http://www.see.ed.ac.uk/~gerard/MENG/ME96/Documents/Styles/conti.html>, 28 grudnia 2011 r.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

z motywacją wynikającą z chęci wykonania zadania najbardziej wydajni są w skrajnych warunkach, tak korzystnych, jak i niekorzystnych[223].

W literaturze można znaleźć wiele różnych podejść do podejmowania decyzji, a teorie dotyczące tego zagadnienia są tworzone w odniesieniu do różnych obszarów działalności ludzkiej. Na przykład **teoria poliheurystyczna** opracowana przez Alexa Mintza dotyczy podejmowania decyzji w polityce. Jej twórca uważa, że liderzy polityczni mają tendencję do unikania porażek, w efekcie czego najczęściej dokonują wyborów satysfakcjonujących ich chociażby w najmniejszym stopniu, odrzucając rozwiązania optymalizujące skutki, ponieważ najczęściej wiążą się one z ponoszeniem ryzyka[224]. Wielość kierunków i podejść do problemu podejmowania decyzji nie pozwala na pełne, a jednocześnie zwięzłe omówienie wszystkich stworzonych rozwiązań. Z tego powodu ograniczono się do zaprezentowania przedstawionych powyżej, uznając, że stanowią one odzwierciedlenie kierunków, w które zmierza nauka w omawianym obszarze.

2.4. Dowódczy proces decyzyjny w działaniach Policji

Podejmowanie decyzji jako najważniejsza czynność dowódcy materializowana jest w procesie dowodzenia realizowanym podczas działań związanych ze zdarzeniami kryzysowymi. Aby spełnione zostały powyższe przesłanki muszą zostać zarządzone lub podjęte działania w formie:

1) interwencji,
2) zabezpieczenia prewencyjnego,
3) akcji,
4) operacji.

Jednak decyzja w tym zakresie nie może zostać zaliczona do decyzji dowódczych, a jedynie jako akt rozpoczynający proces dowodzenia i konstytuujący w nim osobę dowódcy. W zarządzeniu nr 23 komendanta głównego Policji z 24 września 2014 r. w sprawie metod i form przygotowania i realizacji działań Policji w związku ze zdarzeniami kryzysowymi proces decyzyjny utożsamiony został z procesem dowodzenia i określony został

[223] H.L. Tosi, N.P. Mero, J.R. Rizzo, *Managing organizational behavior,* Cambridge 2000, s. 461–466.

[224] A. Mintz, *How Do Leaders Make Decisions? A Poliheuristic Perspective*, Yale University 2004, <http://www.nbu.bg/webs/clubpsy/Materiali%20za%20kachvane/Library/razlichni%20lekcii%20na%20angliiski/Leaders%20and%20Decisions.pdf> 28 kwietnia 2013 r.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

jako **proces dowodzenia —** łańcuch informacyjno-decyzyjny realizowany w cyklach decyzyjnych przez dowództwo, rozmieszczone na wszystkich szczeblach dowodzenia, polegający na cyklicznym zbieraniu i opracowywaniu informacji, a następnie w ich przetwarzaniu w informacje decyzyjne, które w formie zadania doprowadza się do wykonawców.

Jest on jedną z części składowych **systemu dowodzenia,** który jest zbiorem zespołów ludzkich, zasad, środków materialnych i metod postępowania ujętych w ścisłe ramy organizacyjne, który aby wykonać zadanie w ramach akcji (operacji) policyjnej musi zawierać następujące komponenty: organizację dowodzenia, środki dowodzenia i proces dowodzenia[225]. Mimo że w obu powyższych definicjach mowa jest o dowództwie oraz zbiorze zespołów ludzkich, nie można zapomnieć o jednoosobowym podejmowaniu decyzji wynikającym z definicji **dowodzenia**. Analiza rozwiązań organizacyjnych zawartych w omawianym akcie prawnym nie wskazuje jednak na rozbieżność zawartych w nim definicji. W każdym cyklu decyzyjnym to dowódca jest suwerenem w obszarze podejmowania decyzji. Organizacja dowodzenia umożliwić ma dowódcy przede wszystkim wywiązanie się z tego obowiązku nie zastępując go w żadnym wypadku. Na potrzeby wspomagania dowodzenia tworzony zostaje sztab dowódcy, który jest jego ogniwem pomocniczym. Zadania i organizację sztabu dowódcy operacji/akcji policyjnej reguluje załącznik nr 1 do omawianego zarządzenia. Do jego zadań należy:

1) zbieranie, selekcja i analizowanie informacji dotyczących przygotowanych i planowanych działań oraz wypracowanie na ich podstawie wniosków i prognoz rozwoju sytuacji;
2) określanie sił i środków niezbędnych do usunięcia zagrożenia;
3) przygotowanie dowódcy operacji/akcji szczegółowych propozycji wariantów działań;
4) przekazywanie podległym siłom decyzji dowódcy operacji/akcji;
5) przygotowanie stanowisk dowodzenia dowódcy operacji/akcji;
6) sprawowanie nadzoru nad realizacją zadań przez podległe siły na etapie przygotowania działań;
7) sprawowanie nadzoru nad osiągnięciem pełnej gotowości podległych sił do działań.
8) sprawowanie nadzoru i koordynowanie wykonania zadań przez podległe siły podczas prowadzenia działań;

[225] Zarządzenie nr 23 komendanta głównego Policji z 24 września 2014 r. w sprawie metod i form przygotowania i realizacji działań Policji w związku ze zdarzeniami kryzysowymi…, wyd. cyt.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

9) koordynowanie zabezpieczenia logistycznego i medycznego operacji/akcji;
10) współdziałanie ze służbami pozapolicyjnymi uczestniczącymi w działaniach;
11) przygotowanie okresowych i doraźnych meldunków.

Na potrzeby realizacji powyższych zadań w skład sztabu dowódcy poza szefem sztabu i jego zastępcą wchodzą zespoły funkcjonalne, które swoją działalnością wpisują się w proces dowodzenia i są to:

1. Zespół rozpoznania i analiz.
2. Zespół taktyczny.
3. Zespół obsługi procesowej.
4. Zespół łączności i informatyki
5. Zespół logistyki.
6. Zespół obsługi.

Nie wszystkie z powyższych komórek uczestniczyły będą bezpośrednio w procesie decyzyjnym, spełniały będą jednak ważne funkcje niezbędne dla realizacji decyzji dowódczych. Analizując zadania poszczególnych komponentów sztabu dowódcy można określić te bezpośrednio związane z wypracowywaniem decyzji dowódczych oraz ich realizacją.

1. Zespół rozpoznania i analiz:
   — przetwarzanie (zbieranie, analizowanie, selekcja, przekazywanie) informacji związanych z sytuacją;
   — przygotowanie dla potrzeb zespołu taktycznego danych, na podstawie uzyskanych informacji, do wykorzystania przy opracowywaniu wariantów działania dowódcy operacji/akcji.

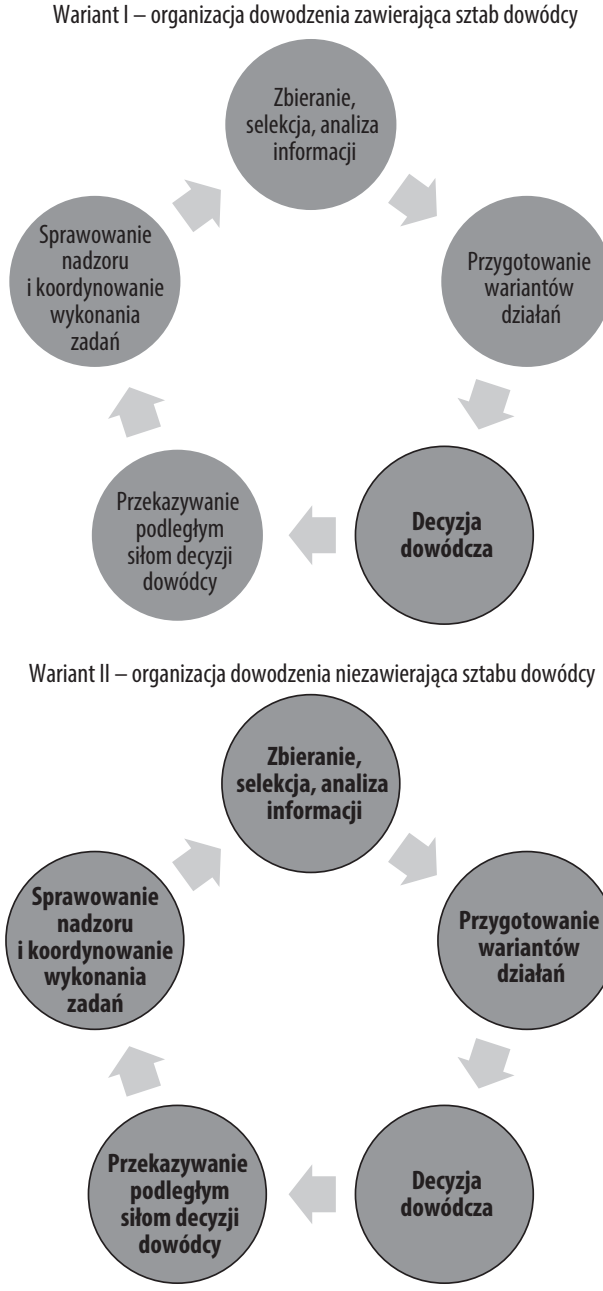
2. Zespół taktyczny:

— określenie wariantów taktyki działania oraz planowanie użycia sił i środków do realizacji zadań;
— opracowywanie decyzji, rozkazów i zarządzeń dowódcy operacji i przekazywanie ich wykonawcom;
— koordynowanie i nadzorowanie realizacji przekazanych zadań;
— opracowywanie meldunków o aktualnej sytuacji oraz o działaniach prowadzonych przez jednostki i siły podległe i przydzielone;
— opracowanie raportu końcowego, zawierającego analizę przeprowadzonych działań wraz z wnioskami.

W żadnym z powyższych zbiorów zadań nie została wskazana czynność podejmowania decyzji. Potwierdza to zasadę wyłączności uprawnień dowódcy w tym zakresie. Jednocześnie w oparciu o zadania sztabu można stworzyć algorytm podejmowania decyzji w procesie dowodzenia działaniami Policji w dwu wariantach (rys. 2.16):

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

Rys. 2.16. Schemat procesu decyzyjnego w dowodzeniu działaniami Policji


Wariant I – organizacja dowodzenia zawierająca sztab dowódcy
Zbieranie, selekcja, analiza informacji
Przygotowanie wariantów działań
Decyzja dowódcza
Przekazywanie podległym siłom decyzji dowódcy
Sprawowanie nadzoru i koordynowanie wykonania zadań
Wariant II – organizacja dowodzenia niezawierająca sztabu dowódcy
Zbieranie, selekcja, analiza informacji
Przygotowanie wariantów działań
Decyzja dowódcza
Przekazywanie podległym siłom decyzji dowódcy
Sprawowanie nadzoru i koordynowanie wykonania zadań
gdzie: pogrubioną czcionką oznaczono czynności realizowane przez dowódcę
zwykłą czcionką oznaczono czynności realizowane przez sztab

Źródło: opracowanie własne

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

Zgodnie z § 8 ust. 1 zarządzenia nr 23 komendanta głównego Policji z 24 września 2014 r. w sprawie metod i form przygotowania i realizacji działań Policji w związku ze zdarzeniami kryzysowymi sztab powoływany jest w przypadku zarządzenia akcji lub operacji. Uwzględniając powyższe przyjąć należy, że wariant I procesu decyzyjnego realizowany będzie w warunkach akcji lub operacji, wariant II natomiast w przypadku interwencji i zabezpieczenia prewencyjnego. Określenie etapów procesu decyzyjnego przy użyciu zwrotów, takich jak: zbieranie, analizowanie, przekazywanie, sprawowanie nadzoru czy koordynowanie, wskazuje, że jest to proces ciągły i powtarzalny. Trwa on aż do zakończenia działań. Mimo że przepis nie nakłada wprost na dowódcę obowiązku przeprowadzenia procesu decyzyjnego zgodnie z przytoczonym schematem, to wyprowadzony został on z zapisów przedmiotowego zarządzenia. Z tego powodu dowódca musi mieć świadomość, że ocena jego działania, a w szczególności podejmowanych decyzji, będzie uwzględniała powyższe etapy. Nie wyklucza to jednocześnie możliwości stosowania któregoś z modeli procesu decyzyjnego opisanych w niniejszej książce, z jednoczesnym uwzględnieniem uwag zawartych w rozdziale dotyczącym decyzji dowódczych.

Reasumując, uznać należy, że:

— proces decyzyjny jest pojęciem rozpatrywanym w bardzo różnych kontekstach. Prowadzone badania podważają słuszność modeli teoretycznych, jednak nie udało się do chwili obecnej określić jednoznacznie, jak ludzie podejmują decyzje. Pomimo rozwinięcia podejścia opisowego i naturalistycznego w podręcznikach zarządzania najczęściej prezentowane jest podejście normatywne z dążeniem do klasycznego wielowariantowego sposobu podejmowania decyzji,
— rozwiązania formalne w Policji wskazują na obowiązek budowania wariantów podczas procesu dowodzenia działaniami, który może być utożsamiany z racjonalnym modelem procesu decyzyjnego,
— przyjmując zadaniowy charakter czynności dowodzenia, uznać należy efekt działania za jedyny element oceny. Podkreślając jednocześnie podejmowanie decyzji jako najważniejszą, krytyczną kompetencję dowódcy,
— najnowsze osiągnięcia nauki wskazują, że szczególnie w przypadku podejmowania decyzji w warunkach kryzysowych przy deficycie czasu nie należy narzucać drogi, którą ma zmierzać decydent. Dając tym samym dowolność w stosowaniu wszystkich znanych modeli decyzyjnych i pamiętając o ich zaletach oraz wadach,
— realizując proces decyzyjny w warunkach kryzysowych, a co za tym idzie — również dowódczy proces decyzyjny, nie należy koncentrować

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

się na poszukiwaniu najlepszego rozwiązania, a wystarczająco dobrego do rozwiązania sytuacji decyzyjnej i osiągnięcia celu działania.

Zagadnienie dowodzenia siłami Policji w sytuacjach kryzysowych wydaje się szczegółowo określone przez przepisy prawa. Przepisy wewnętrzne regulują organizację dowodzenia oraz zagadnienia związane z dowódczym procesem decyzyjnym. Dlatego bardzo ważnym źródłem kompetencji dowódcy jest znajomości uregulowań prawnych w tym zakresie oraz umiejętność kształtowania systemu dowodzenia pod kątem sprawności i skuteczności działań.

Warunki, w jakich działa Policja nie pozwalają bezpośrednio zastosować zaleceń dotyczących formalizacji organizacji występujących w literaturze przedmiotu, takich jak:

a) okoliczności przemawiające za formalizacją organizacji:
   — mało zmienne otoczenie i wynikająca z tego powtarzalność i rutynizacja procesów transformacji,
   — konieczność ujednolicenia postępowania uczestników organizacji w dużej skali i w warunkach rozproszenia terytorialnego,
   — wymagania technologii ograniczające dowolność zachowań ludzi,
   — niskie kwalifikacje uczestników organizacji;
b) okoliczności przemawiające na rzecz znacznej swobody działania uczestników organizacji, czyli względnie niskiego stopnia sformalizowania:
   — złożone i zmienne otoczenie wymagające elastycznego i zindywidualizowanego reagowania organizacji, jako całości i jej poszczególnych uczestników,
   — niezrutynizowana technologia zmieniająca się stosownie do zmiany zadań,
   — wysokie kwalifikacje i aktywna postawa uczestników organizacji[226].

Decydent będący dowódcą pozostaje jednocześnie pod wpływem trzech układów: otoczenia zewnętrznego, wewnętrznego oraz cech sytuacji kryzysowej.

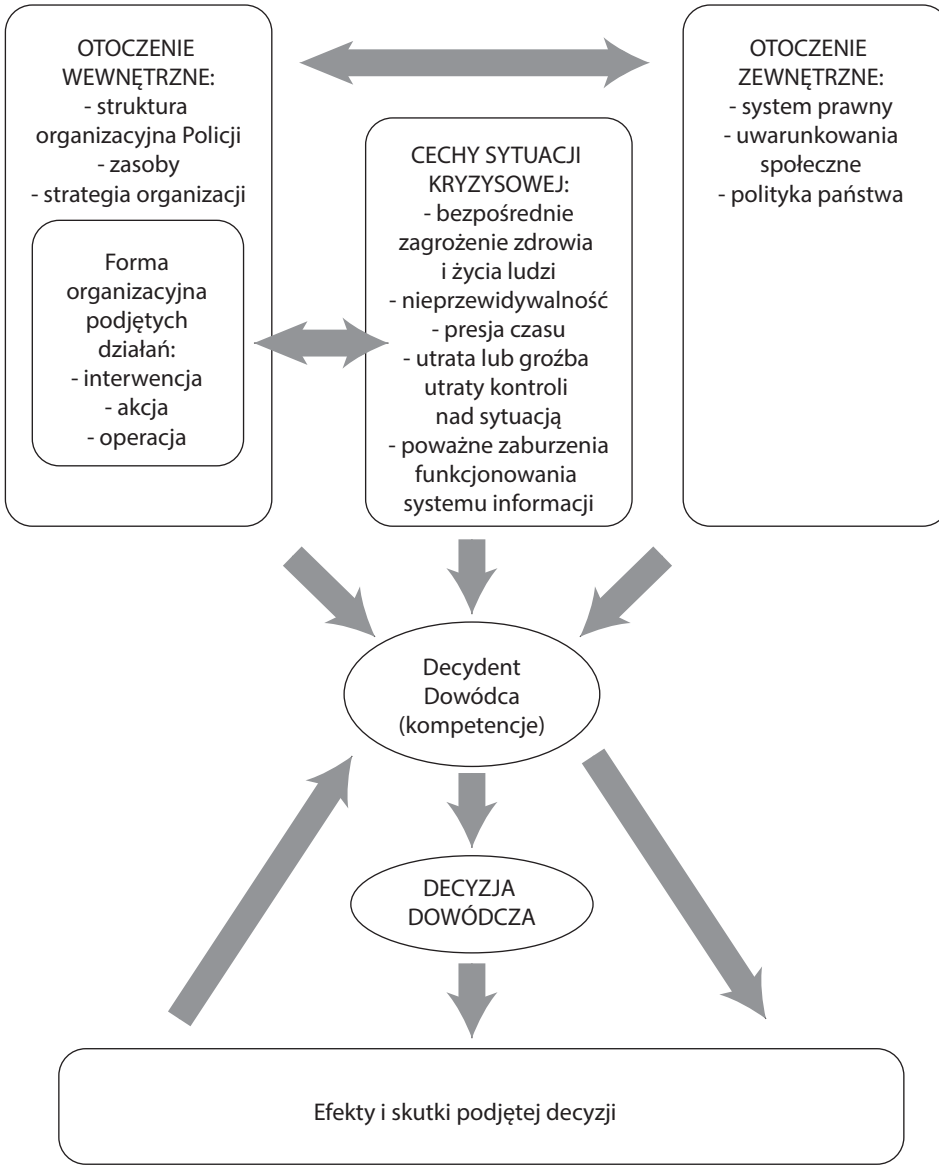
W skład otoczenia zewnętrznego wchodzą:

— powszechny system prawny, w którym działają Policja oraz wszystkie inne podmioty życia publicznego państwa,
— uwarunkowania społeczne, określające m.in. oczekiwania społeczeństwa wobec formacji mundurowych,
— polityka państwa, będąca istotnym czynnikiem określającym rolę i zadania Policji.

[226] M. Bielski, *Organizacje. Istota, struktury, procesy,* Łódź 2001, s. 204–205.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

Rys. 2.17. Model uwarunkowań podejmowania decyzji dowódczych w sytuacjach kryzysowych



Źródło: opracowanie własne

W skład otoczenia wewnętrznego wchodzą:
— organizacja Policji,
— zasoby,
— strategia organizacji

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

oraz formy organizacyjne podjętych działań, czyli: interwencja, zabezpieczenie prewencyjne, akcja, operacja. Związane bezpośrednio z trzecim układem warunkującym decyzje dowódcze w sytuacjach kryzysowych, którym są cechy sytuacji kryzysowej. Do najważniejszych cech zaliczone zostały:

— bezpośrednie zagrożenie zdrowia i życia ludzi,
— nieprzewidywalność,
— presja czasu,
— utrata lub groźba utraty kontroli nad sytuacją,
— poważne zaburzenia funkcjonowania systemu informacji.

Podmiot decyzyjny, czyli dowódca działań w sytuacjach kryzysowych, charakteryzowany jest specyficznymi cechami przejawiającymi się w formie kompetencji. Najważniejszą, kardynalną cechą określaną mianem kompetencji dowódczej jest podejmowanie decyzji w sytuacjach kryzysowych. Wpływ na decydenta i podejmowane przez niego decyzje będą miały efekty i skutki jego działań, dlatego też zostały one ujęte w proponowanym modelu. Zależności zachodzące podczas podejmowania decyzji dowódczych przedstawione zostały na rys. 2.17.

Przedstawiony na rys. 2.17. model jest odzwierciedleniem środowiska decyzyjnego, w jakim musi działać dowódca realizujący swoje obowiązki. W rozdziale scharakteryzowano również modele decyzyjne, które mogą być wykorzystywane w procesie dowodzenia działaniami w sytuacjach kryzysowych oraz atrybuty decyzji dowódczych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

PODSUMOWANIE

Przyjmując, że Policja jest organizacją o szczególnych cechach, na podstawie powyższych rozważań można wysnuć wnioski ogólne dotyczące podejmowania decyzji nie tylko dowódczych podejmowanych w ramach organizacji w sytuacjach kryzysowych i są to:

— skuteczność decyzji podejmowanych w warunkach kryzysowych w większym stopniu uzależniona jest od wiedzy fachowej i cech osobowościowych decydenta niż od sposobu podejmowania decyzji;
— nie da się stworzyć decydenta uniwersalnego, potrafiącego optymalizować podejmowanie decyzji w każdych warunkach;
— podejmowanie decyzji w warunkach kryzysowych należy traktować jako samoistną kompetencję przypisaną do konkretnego stanowiska w strukturze organizacji;
— budowanie systemu rozwijającego źródła kompetencji pozwala zwiększyć potencjał decyzyjny organizacji oraz jej kapitał intelektualny, rozumiany jako suma wiedzy członków tej organizacji;
— traktowanie sytuacji kryzysowej, jako występującej permanentnie, powoduje nieuprawnione uogólnienie zaburzające zrozumienie jej wyjątkowości. Sytuacja o określonych cechach występująca nieustannie staje się normą bez względu na rodzaj występujących cech.

Ponadto można sformułować następujące wnioski w obszarze teorii decyzji:

— nie istnieje jedna definicja decyzji uznana powszechnie w świecie naukowym. Pojęcie to jest różnie interpretowane. Autorzy uzależniają je od miejsca i roli, jaką w omawianym przez nich systemie ma pełnić decyzja;
— proces decyzyjny jest pojęciem rozpatrywanym w bardzo różnych kontekstach. Pomimo że prowadzone badania podważają słuszność modeli teoretycznych nie udało się do chwili obecnej określić jednoznacznie, jak ludzie podejmują decyzje;
— rozwinięcie podejścia opisowego i naturalistycznego nie przerwało poszukiwania racjonalności w podejmowaniu decyzji, a w podręcznikach zarządzania najczęściej prezentowane jest podejście normatywne z dążeniem do klasycznego, wielowariantowego sposobu podejmowania decyzji.

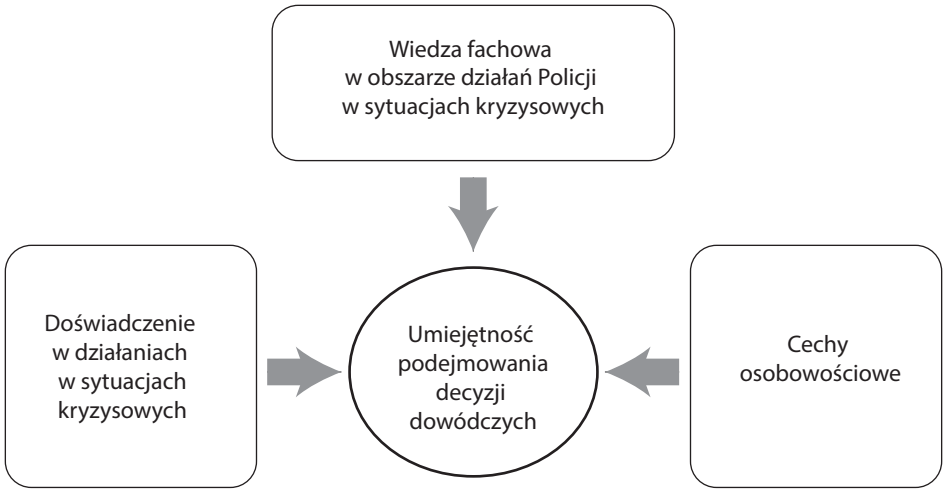
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

Ponadto należy wymienić następujące wnioski dotyczące systemu dowodzenia działaniami Policji w sytuacjach kryzysowych oraz dowódczych procesów decyzyjnych:

a) system informacji działający w strukturze dowodzenia ma znaczący wpływ na sprawność i skuteczność procesów decyzyjnych;
b) należy uznać podejmowanie decyzji za najważniejszą kompetencję dowódcy działań Policji w sytuacjach kryzysowych. Jako źródła tej kompetencji trzeba wymienić:
   — doświadczenie,
   — znajomość taktyki działania podległych jednostek,
   — znajomość obowiązujących przepisów i procedur,
   — odwagę.

   Model kompetencji przedstawiono na rys. 3.1.
c) doświadczenie i wiedza fachowa oraz odwaga są niezbędne do sprawnego i skutecznego podejmowania decyzji dowódczych w działaniach Policji;
d) zadaniowe podejście do podejmowania decyzji przejawiające się akceptacją niestosowania reguł formalnych w celu osiągnięcia skuteczności działań weryfikowane jest przez stopień osiągnięcia celu działań.

Rys. 1. Kluczowa kompetencja dowódcza i jej źródła



Źródło: opracowanie własne

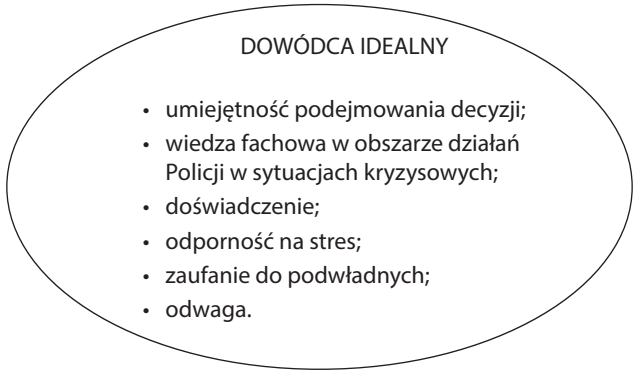
Na podstawie powyższego można zbudować **model dowódcy idealnego**, na który składają się kluczowa kompetencja oraz jej źródła tworząc następujący obraz:

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

— potrafi podejmować decyzje nawet w najtrudniejszych warunkach;
— posiada doświadczenie w działaniach w sytuacjach kryzysowych;
— posiada wiedzę specjalistyczną związaną z działaniami w warunkach kryzysowych, w tym znajomość przepisów regulujących tę materię;
— jest odporny na stres;
— posiada zaufanie do podwładnych;
— jest odważny.

Reguły określone w przepisach dotyczących dowodzenia wywiedzione zostały z normatywnego podejścia do problematyki decyzji, a nie uwzględniają wiedzy wynikającej z ujęcia behawioralnego.

Rys. 2. Model idealnego dowódcy


DOWÓDCA IDEALNY
• umiejętność podejmowania decyzji;
• wiedza fachowa w obszarze działań Policji w sytuacjach kryzysowych;
• doświadczenie;
• odporność na stres;
• zaufanie do podwładnych;
• odwaga.

Źródło: opracowanie własne

O ile kwestie związane z zarządzaniem w kryzysie są ostatnio szeroko opisywane w literaturze przedmiotu, o tyle problem podejmowania decyzji w takich warunkach szczególnie w publikacjach polskich traktowany jest ogólnie, najczęściej poprzez pryzmat ograniczonej racjonalności. W tym zakresie niniejsza książka próbuje zaprezentować główne kierunki i modele opracowane na potrzeby działań w warunkach kryzysowych szczególnie w krajach anglosaskich. Autor ma nadzieję, że dzięki wiedzy zawartej w niniejszym opracowaniu istnieje możliwość odpowiedniego kształtowania organizacji Policji w warunkach działań związanych z zaistnieniem zdarzenia kryzysowego oraz procesu dowodzenia. Proponowane podejście do podejmowania decyzji i traktowanie jej jako najważniejszej kompetencji pozwala na zbudowanie systemu zwiększającego sprawność i skuteczność działań w sytuacjach kryzysowych, a zaproponowane rozwiązania wydają się modyfikowalne do warunków działań organizacji zmuszonych do działania w środowisku pełnym zdarzeń nadzwyczajnych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

BIBLIOGRAFIA

1. Adair J., *Anatomia biznesu, Podejmowanie decyzji,* Studio EMKA, Warszawa 2001.
2. Adair J., *Anatomia biznesu. Przywództwo,* Studio EMKA, Warszawa 2000.
3. *AJP-3.2.1*, *Command and Controlof Land Forces*, NATO, Military Agency for Standarizations, February 2001.
4. Aleksandrowicz T., *Impreza masowa jako cel zamachu terrorystycznego* [w:] P. Piasecka, K. Liedel (red.), *Bezpieczeństwo Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej,* Difin, Warszawa 2011.
5. Aleksandrowicz T., *Lekcja Bombaju,* „Terroryzm. Zagrożenia — Prewencja –Przeciwdziałanie" 2009, nr 1.
6. Aleksandrowicz T., *Nowy terroryzm, Współczesne zagrożenia terroryzmem oraz metody działań antyterrorystycznych*, WSPol, Szczytno 2007.
7. Altman S., Valenzi E., Hodgetts R.M., *Organizational Behavior: Theory and Practice,* Akademic Press Inc., Orlando, Florida 1985.
8. Avery G.C., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków,* PWE, Warszawa 2009.
9. Bańka W., *Zarządzanie personelem. Teoria i praktyka,* Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2001.
10. Bartkowiak G., *Skuteczny kierownik — model i jego empiryczna weryfikacja,* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
11. Barton R.M., *Crisis Management*, Oxford Press Publishers, Oxford 1993.
12. Beach L.R., Mitchell, T., *Image theory, theunifaying perspective* [w:] L.R. Beach (red.), *Decision making in the workplace: a unified perspective,* Lawrence Erlbaum Associates Inc., New Jersey 1996.
13. Beach L.R., Mitchell T., *The Basics of Image Theory* [w:] L.R. Beach (red.), *Image Theory: Theoretical and Empirical Foundations,* Francis Library, New Jersey 2010.
14. Bechtoldt J.R., *IT innovation decision making inconsistencies in a military Communications,* Washington University in St. Louis, May 2008.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

15. Behling O., Schresheim Ch., *Organizational Behavior: Theory, Research and Application,* Allyn & Bacon, London 1976.
16. Biela A., *Wymiary decyzji menedżerskich,* Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2001.
17. Bielski M., *Organizacje. Istota, struktury, procesy,* Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
18. Blanchard K., *Przywództwo wyższego szczebla. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, PWN, Warszawa 2007.
19. Bolesta-Kukułka K., *Decyzje menedżerskie,* PWE, Warszawa 2003.
20. Borowiecki R., Rojek T., *Współcześni inicjatorzy przełomów w zarządzaniu,* „Przegląd Organizacji" 2011, nr 3.
21. Cekiera Cz., *Kierunki badań nad patologiami społecznymi i bezpieczeństwem publicznym,* „Przegląd Policyjny" 2010, nr 1(97).
22. Charam R., *Wykorzenianie kultury braku decyzyjności,* Harvard Business Review 2001.
23. Chauvet A., *Metody zarządzania,* Poltext, Warszawa 1997.
24. Cherrington D.J., *Organizational Behavior. The Management of Individual and Organizational Performance,* Allyn & Bacon, Boston, London, Toronto 1989.
25. Chlewiński Z., *Umysł, dynamiczna organizacja pojęć,* PWN, Warszawa 1999.
26. Ciupiński A. [w:] J. Pawłowski (red.), *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego,* AON, Warszawa 2002.
27. Cohen M.D., March J.G., Olsen J.P., *A Garbage Can Model of Organizational Choice,* "Organizational Science Quarterly" 1972, No 17.
28. Coutu D., *Na czym polega odporność*, Harvard Business Review, Gliwice 2007.
29. Cupryjak M., *Zarządzanie kryzysem terrorystycznym w świetle doświadczeń państw Unii Europejskiej i USA, Zarządzanie kryzysowe wyzwaniem dla edukacji*. Materiały pokonferencyjne, WSPol, Szczytno 2007.
30. Czerwiński J., *Systemy wspomagania decyzji w zarządzaniu przedsiębiorstwem,* Dom Organizatora, Toruń 2002.
31. Dąbrowski A., *Działania Policji podczas niebezpiecznego zbiorowego naruszenia porządku publicznego,* WSPol, Szczytno 2004.
32. Drucker P., *Myśli przewodnie Druckera,* MT Biznes, Warszawa 2002.
33. Drucker P., *Praktyka zarządzania,* Czytelnik, Warszawa 1998.
34. Edersheim E.H., *Przesłanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy,* MT Biznes, Warszawa 2010.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

35. Fehler W., *Pojęcie i istota bezpieczeństwa wewnętrznego państwa* [w:] Ł. Sułkowski, A. Marjański (red.), *Zarządzanie bezpieczeństwem narodowym,* SWSPiZ, Łódź 2009.
36. Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi,* PWE, Warszawa 2004.
37. Flin R., O'Connor P., Crichton M., *Safety AT the Sharp end: a guide to non-technical skills,* Cornwall 2008.
38. Gierszewski J., *Pozamilitarne ogniwa ochronne państwa i ich miejsce w systemie obronnym* [w:] M. Chrabkowski, C. Tatarczuk, J. Tomaszewski (red.), *Bezpieczeństwo w administracji i biznesie we współczesnym świecie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 2011.
39. Goodwin P., Wright G., *Analiza decyzji,* Oficyna WoltersKluwer business, Warszawa 2011.
40. Gordon J.R., *A diagnostics Approach to Organizational Behavior,* Allyn & Bacon, Boston 1991.
41. Gudzbeler G., Nepelski M., Urban A., *Japoński system wsparcia służb zarządzania kryzysowego,* „Policja. Kwartalnik Kadry Kierowniczej Policji" 2011, nr 1.
42. Guła P., Prońko J., Wiśniewski B., *Zarządzanie informacją w sytuacjach kryzysowych,* Wyższa Szkoła Administracji w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2009.
43. Guła P., *Terroryzm międzynarodowy, w tym islamski. Zarys problemu,* WSPol, Szczytno 2009.
44. Harrison E.F., *The Managerial Decision-Making Process,* Houghton Mifflin, Boston 1995.
45. Helpeirn S., *Podejmowanie decyzji w warunkach ryzyka i niepewności,* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2001.
46. Hołyst B., *Terroryzm,* t. 1, LexisNexis, Warszawa 2007.
47. Hołyst B., *Terroryzm,* t. 2, LexisNexis, Warszawa 2009.
48. Hopej-Kamińska M., Kamiński R., *Przywództwo a bezpieczeństwo,* „Przegląd Organizacji" 2011, nr 5.
49. Irving L.J., Mann L., *Decision Making. A Psychological Analysis of Conflict, Choice and Commitment,* Free Press, New York 1977.
50. Iwanek T., *Kryzys i jego odmiany*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania „Edukacja", Wrocław 2004.
51. Jachnis A., *Psychologia organizacji, Kluczowe zagadnienia,* Difin, Warszawa 2008.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

52. Jałoszyński K., *Dowodzenie akcją (operacją) policyjną z wykorzystaniem pododdziału antyterrorystycznego, Zarządzanie kryzysowe wyzwaniem dla edukacji*, WSPol, Szczytno 2007.
53. Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwanie XXI wieku,* PWE, Warszawa 2001.
54. Jay A., *Machiavelli i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1996.
55. Jay R., *Podejmowanie trafnych decyzji,* Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2007.
56. Johnson S., *Tak czy nie? Jak podejmować dobre decyzje,* Medium, Warszawa 1995.
57. Kimble G.A., Wertheimer M., *Portraits of Pioneers in Psychology,* Taylor & Francis e-Library, New Jersey 2009.
58. Kisielnicki J., *Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2008.
59. Kitler W., Wiśniewski B., Prońko J., *Problemy zarządzania kryzysowego w państwie,* AON, Warszawa 2000.
60. Klein G., *Sztuka podejmowania decyzji, dlaczego mądrzy ludzie dokonują złych wyborów?,* Helion, Gliwice 2010.
61. Kleszcz R., *O racjonalności. Studium epistemologiczno-metodologiczne,* Wyd. UŁ, Łódź 1998.
62. Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Muza SA, Warszawa 1999.
63. Kopka S., *Magdalenka — akcja najwyższego ryzyka*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009.
64. Kostera M., Śliwa M., *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.
65. Kozielecki J., *Psychologiczna teoria decyzji*, PWN, Warszawa 1977.
66. Kozub M., *Strategiczne myslenie o bezpieczeństwie przyszłości. Paradygmaty starych i nowych zagrożeń* [w:] M. Włodarczyk, A. Marjański (red.), *Bezpieczeństwo i zarządzanie kryzysowe — aktualne wyzwania,* SWSPiZ, Łódź 2009.
67. Krames J.A., *Jacka Welcha Leksykon przywództwa,* Studio EMKA, Warszawa 2003.
68. Kręcikij J., Wołejszo J., *Podstawy dowodzenia,* AON, Warszawa 2007.
69. Kulczyński S., *Wykorzystanie wojskowychjednostek specjalnych w prowadzeniu działań kontr terrorystycznych na obszarze kraju,* „Terroryzm" 2010, nr 2.
70. Laufer H., *Podejmowanie decyzji. Jak uniknąć ryzyka. Jak efektownie działać,* BC Edukacja, Warszawa 2008.
71. Letkiewicz A., *Efektywność decyzji kierowniczych*, WSPol, Szczytno 2001.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

72. Levy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych,* Poltext, Warszawa 1997.
73. Liedel K., *Rozwiązania organizacyjno-prawne w zakresie przeciwdziałania terroryzmowi w Polsce. Współczesne zagrożenia terroryzmem oraz metody działań antyterrorystycznych*, WSPol, Szczytno 2007.
74. Luecka R., *Podejmowanie decyzji, 5 kroków do lepszych wyników,* Harvard Business Essentials, MT Biznes, Warszawa 2007.
75. Luthans F., *Organizational Behavior,* McGraw-Hill, New York 1985.
76. Macinkiewicz H., Nogalski B., *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać,* Difin, Warszawa 2004.
77. Małecka E., *Ograniczenia decyzji przedsiębiorstwa w procesie transformacji systemowej,* Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.
78. Miczka T., *Racjonalność nowoczesna i ponowoczesna w kulturze u schyłku XX wieku* [w:] L.W. Zacher (red.), *Racjonalność myślenia, decydowanie i działanie,* Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000.
79. Miner J.B., *Organizational behavior 2: Essential theories of process and structure,* M.E. Sharp Inc., New York 2006.
80. Mintz A., *How Do Leaders Make Decisions? A Poliheuristic Perspective*, Department of Political Science, Texas A&M University, United Nations Studies, Yale University 2004.
81. Mitroff I., Pearson Ch., *Zarządzanie sytuacja kryzysową, czyli jak chronić firmę przed najgorszym*, Business Press, Warszawa 1998.
82. Moczydłowska J., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników,* Difin, Warszawa 2008.
83. Moorhead G., Griffin R.W. *Organizational Behavior,* Houghton Mifflin Co., Boston 1989.
84. Skoczylas G., *Sztuka podejmowania decyzji,* Signum, Kraków 1994.
85. Nemeth Ch.P., *Human factors methods for design: making systems human-centered,* Florida 2004.
86. Nosal Cz., *Umysł menedżera. Problemy, decyzje, strategie,* Przecinek, Wrocław 1993.
87. Nosal Cz., *Psychologia myślenia i działania menedżera*, Wydawnictwo AKADE, Wrocław 2001.
88. Nowak E., Kitler W., Skrabacz A., Gasiorek K., *Zarządzanie kryzysowe w sytuacji klęski żywiołowej*, „Zeszyt Problemowy" 2006, nr 1 (45).
89. Oleksiuk A., *Problemy organizacji,* KeyText, Warszawa 2007.
90. Oleksyn T., *Granice zarządzania* [w:] W. Kowalczewski (red.), *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu,* Difin, Warszawa 2008.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

91. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
92. Pagonis W.G., *Przywództwo w strefie walki,* Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2007.
93. Palczewska M., Drapikowska B., *Katastrofa platformy wiertniczej w Zatoce Meksykańskiej jako egzemplifikacja potencjalnego miejsca ataku terrorystycznego* [w:] Z. Piątek, A. Letkiewicz (red.), *Terroryzm a infrastruktura krytyczna państwa — zewnętrznego kraju Unii Europejskiej,* WSPol, Szczytno 2010.
94. Pierre M.St., Hofinger G., Buerschaper C., Simon R., *Crisis Management in Acute Care Settings: Human Factors,* Team Psychology, and Patient Safety In a High Stakes Environment, Berlin 2011.
95. Penc J. *Kreatywne kierowanie,* Placet, Warszawa 2000.
96. Penc J., *Decyzje menedżerskie — o sztuce zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2001.
97. Penc J., *Decyzje w zarządzaniu,* Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995.
98. Penc J., *Encyklopedia zarządzania*, WSSM, Łódź 2008.
99. Penc J., *Kultura i etyka w organizacji. Aspekty pragmatyczne i strategiczne,* WSPol, Szczytno 2010.
100. Penc J., *Role i umiejętności menedżerskie, sekrety sukcesu i kariery*, Warszawa 2005.
101. Penc J., *Zarządzanie dla przyszłości*, Kraków 1997.
102. Penc J., *Nowe zarządzanie w nowej gospodarce,* SLG International Training Center, Warszawa 2010.
103. Polak A., *Geneza i ewolucja zasad sztuki wojennej,* AON, Warszawa 2003.
104. Prońko J., Wiśniewski B., Wojtuszek T., *Kryzys i zarządzanie,* Wyższa Szkoła Administracji w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2006.
105. Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania,* PWE, Warszawa 2002.
106. Robbins S.P., *Essential of Organizational Behavior,* Prentice Hall, Engelwood Cliffs, New Jersey 1994.
107. Robbins S.P., *Management,* Prentice Hall. Englewood Cliffs, New Jersey 1994.
108. Robbins S.P., *Skuteczne podejmowanie decyzji,* PWE, Warszawa 2005.
109. Robson M., *Grupowe rozwiązywanie problemów,* PWE, Warszawa 2005.
110. Romanowska M., *Podejmowanie decyzji w organizacji* [w:] M. Strużycki (red.), *Podstawy zarządzania,* SGH, Warszawa 2008.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

111. Rosen M., Salas E., Lyons R., Fiore S., *Expertise and Naturalistic Decision Making in Organizations: Mechanisms of Effective Decision Making* [in:] *The Oxford handbook of organizational decision making,* ed. by: G. Hodgkinson, W. Starbuck, Oxford University Press, New York 2008.
112. Rostowski T., *Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] S. Sajkiewicz (red.), *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Poltext, Warszawa 2002.
113. Ryan R.K.C., *Rozwój zdolności przywódczych*, Oficyna a Wolter Kluwer Business, Warszawa 2010.
114. Rybak A., *Geniusz menedżera* [w:] J. Jędrych, J. Lendzion (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnych organizacjach,* Politechnika Łódzka, Łódź 2010.
115. Sajkiewicz A. (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008.
116. Schermerhorn J.R., *Zarządzanie,* PWE, Warszawa 2008.
117. Sierpińska M., Jachna T., *Metody podejmowania decyzji finansowych, analiza przykładów i przypadków,* PWN, Warszawa 2007.
118. Simon H.A., *Podejmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji,* Helion, Gliwice 2007.
119. Skalik J., *Wpływ zagrożeń na zachowania w organizacji i jej uczestników* [w:] M. Geryk (red.), *Organizacja w obliczu współczesnych wyzwań,* Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania w Gdańsku, Gdańsk 2010.
120. Sławecki B., *Podwójne czytanie rzeczywistości: wspieranie badań ilościowych badaniami jakościowymi* [w:] M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu,* Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
121. Sobczak T., *Działalność doradcza przedstawicieli nauk o zarządzaniu w Polsce,* „Przegląd Organizacji" 2010, nr 11.
122. Socha R., *Zadania obronne i zadania operacyjne Policji,* „Przegląd Policyjny", 2(98), Szczytno 2010.
123. Soelberg P., *Unprogramed Decision-Making,* "Industrial Management Review", No. 8, M.I.T. 1967.
124. Sokołowska J., *Psychologia decyzji ryzykownych, ocena prawdopodobieństwa i modele wyboru w sytuacji ryzykownej,* Akademica Wydawnictwo SWSP, Warszawa 2006.
125. Stabryła A., *Model ogólny analizy bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa,* „Przegląd Organizacji" 2011, nr 3.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

126. Stabryła A., *Przełomy w teorii zarządzania,* „Przegląd Organizacji" 2011, nr 3.
127. Stabryła A., Trzcielecki J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1986.
128. Stoner J., Freeman R., Gilbert D., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
129. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość.* PWE, Warszawa 1999.
130. Supernat J., *Techniki decyzyjne i organizatorskie,* Kolonia Limited, Wrocław, 2003.
131. Sutherland J.W., *Administrative Decision-Making, Extending the Bounds of Rationality,* Van Nostrand Reinhold Company, New York, 1977.
132. Szaban J., *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy,* Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
133. Szafrański J., *Bezpieczeństwo i obrona państwa w aspekcie zagrożeń terrorystycznych* [w:] J. Szafrański (red.), *Współczesne zagrożenia terroryzmem oraz metody działań antyterrorystycznych*, WSPol, Szczytno 2007.
134. Szafrański J., *Organizacyjne aspekty działań Policji w wypadku ataku terrorystycznego* [w:] J. Szafrański (red.), *Współczesne zagrożenia terroryzmem oraz metody działań antyterrorystycznych*, WSPol, Szczytno 2007.
135. Szapiro T., *Co decyduje o decyzji,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993.
136. Szlachter D., *Walka z terroryzmem w Unii Europejskiej*, Toruń 2007.
137. Ścibiorek Z., *Analiza możliwości wykorzystania ogólnej teorii kierowania podczas podejmowania decyzji do działań bojowych*, AON, Warszawa 1999.
138. Telak J., *Wodne Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe w systemie reagowania kryzysowego* [w:] *Zarządzanie kryzysowe wyzwaniem dla edukacji*, WSPol, Szczytno 2007.
139. Thierry D., Sauret Ch., Monod N., *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie, w procesie zmian,* Poltext, Warszawa 1994.
140. Todd P., Gigerenzer G., *Putting Naturalistic Decision Making into the Adaptive Toolbox,* "Journal of Behavioral Decision Making", 14 (5), John Wiley & Sons, Ltd. Max Planck Institute for Human Development, Berlin2001.
141. Tosi H.L., Mero N.P., Rizzo J.R., *Managing organizational behavior,* Blackwell Publishers Inc., Cambridge 2000.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

142. Twardowski B., *Zarządzanie kompetencjami przedsiębiorstwa* [w:] A.Sitko-Lutek, E. Skrzypek (red.), *Organizacyjne uczenie się w rozwoju kompetencji przedsiębiorstw,* C.H. Beck, Warszawa 2009.
143. Tyszka T., *Decyzje. Perspektywa psychologiczna i ekonomiczna,* Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2011.
144. Tyszka T., Zaleśkiewicz T., *Racjonalność decyzji, Pewność i ryzyko*, PWE, Warszawa 2001.
145. Wachowiak P., *Zarządzanie organizacją* [w:] M. Strużycki (red.), *Podstawy zarządzania,* SGH, Warszawa 2008.
146. Walecka A., *Uwarunkowania zachowań menedżerów w sytuacji kryzysu w przedsiębiorstwie*, rozprawa doktorska, Politechnika Łódzka, Wydział OiZ, Katedra Zarządzania, Łódź 2011.
147. Walkowiak R., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje. Nowe trendy. Efektywność,* Dom Organizatora, Toruń 2007.
148. Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi,* Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
149. Wiśniewski A., *Systemy wspomagania dowodzenia operacjami policyjnymi w sytuacjach kryzysowych,* WSPol, Szczytno 2001.
150. Witkowski T., *Decyzje w zarządzaniu przedsiębiorstwem,* Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2000.
151. Zajas S., *Zarządzanie kryzysowe w aspekcie bezpieczeństwa zewnętrznego i wewnętrznego — wprowadzenie do problematyki, Zarządzanie kryzysowe wyzwaniem dla edukacji*, Materiały pokonferencyjne, WSPol, Szczytno 2007.
152. Zakay D., *The Impact of Time Perceptron Processes on Decision Making under Time Stress* [w:] O. Swenson, A.J. Maule (red.), *Time pressure and stress in human judgment and decision ma king,* Plenum Press, New York 1993.
153. Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie — perspektywa strategiczna,* „Orgmasz", Warszawa 2003.
154. Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie,* PWN, Warszawa 1969.
155. Zsambok C., Klein G., *Naturalistic Decision Making,* Lawrens Erlbaum Asc., Inc., New Jersey 1997.

Akty prawne

1. Decyzja Rady 2008/615/WSiSW z 23 czerwca 2008 r. w sprawie intensyfikacji współpracy transgranicznej, szczególnie w zwalczaniu terroryzmu i przestępczości transgranicznej (DzU UE z 2008 r., L 210/12).
2. Decyzja Rady 2008/617/WSiSW z 23 czerwca 2008 r. w sprawie usprawnienia współpracy pomiędzy specjalnymi jednostkami

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

interwencyjnymi państw członkowskich Unii Europejskiej w sytuacjach kryzysowych. (DzU UE z 2008 r., L 210/73)
3. Ustawa z 6 kwietnia 1990 r. o Policji (DzU z 2002 r., nr 7, poz. 58 z późn. zm.).
4. Ustawa z 6 czerwca 1997 r. — Kodeks karny (DzU nr 88, poz. 553 z późn. zm.).
5. Ustawa z 4 września 1997 r. o działach administracji (tekst jedn. DzU z 2003 r., nr 159, poz. 1548 z późn. zm.).
6. Ustawa z 5 czerwca 1998 r. o administracji rządowej w województwie (DzU z 2001 r., nr 80, poz. 872 z późn. zm.).
7. Ustawa z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (tekst jedn. DzU z 2001 r., nr 142, poz. 1590 z późn. zm.).
8. Ustawa z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (tekst jedn. DzU z 2001 r., nr 142, poz. 1592 z późn. zm.).
9. Ustawa z 5 czerwca 1988 r. o samorządzie gminnym (tekst jedn. DzU z 2001 r., nr 142, poz. 1591 z późn. zm.).
10. Ustawa z 16 marca 2001 r. o Biurze Ochrony Rządu (DzU z 2004 r., nr 163, poz. 1712 z późn. zm.).
11. Ustawa z 24 sierpnia 2001 r. o Żandarmerii Wojskowej i wojskowych organach porządkowych (DzU nr 123, poz. 1353 z późn. zm.).
12. Ustawa z 22 maja 2002 r. o stanie klęski żywiołowej (DzU nr 62, poz. 558 z późn. zm.).
13. Ustawa z 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (DzU nr 89, poz. 590).
14. Ustawa z 24 maja 2013 r. o środkach przymusu bezpośredniego i broni palnej (DzU z 2013 r., poz. 628).
15. Rozporządzenie Rady Ministrów z 19 lipca 2005 r. w sprawie szczegółowych warunków i sposobu użycia oddziałów i pododdziałów Policji oraz Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w razie zagrożenia bezpieczeństwa publicznego lub zakłócenia porządku publicznego (Dz.U. z 2005 r., nr 135, poz. 1134).
16. Rozporządzenie ministra spraw wewnętrznych i administracji z 19 czerwca 2007 r. w sprawie wymagań w zakresie kwalifikacji zawodowych i stażu służby, jakim powinni odpowiadać policjanci na stanowiskach komendantów Policji i innych stanowiskach służbowych oraz warunków ich mianowania na wyższe stanowiska służbowe (DzU nr 123, poz. 857).
17. Zarządzenie nr 1173 komendanta głównego Policji z 10 listopada 2004 r. w sprawie organizacji służby dyżurnej w jednostkach organizacyjnych Policji (Dz. Urz. KGP z 2004 r., nr 21, poz. 132).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333

18. Zarządzenie nr 1429 komendanta głównego Policji z 31 grudnia 2004 r. w sprawie wprowadzenia w Policji procedur reagowania w sytuacjach kryzysowych (Dz. Urz. KGP z 2005 r., nr 3, poz. 8).
19. Zarządzenie nr 1355 komendanta głównego Policji z 20 grudnia 2007 r. w sprawie metod i form organizowania i prowadzenia przez Policję pościgów i zorganizowanych działań pościgowych (Dz.Urz. KGP z 2008 r., nr 1, poz. 1).
20. Zarządzenie nr 30 komendanta głównego Policji z 16 grudnia 2013 r. w sprawie funkcjonowania organizacji hierarchicznej w Policji (Dz. Urz. KGP z 2013 r., poz. 99).
21. Zarządzenie nr 23 komendanta głównego Policji z 24 września 2014 r. w sprawie metod i form przygotowania i realizacji działań Policji w związku ze zdarzeniami kryzysowymi (Dz. Urz. KGP, poz. 65).
22. Uchwała nr 46/2008 Senatu WSPol w Szczytnie z 18 lutego 2008 r. Program kształcenia studiów podyplomowych, kierunek bezpieczeństwo wewnętrzne w zakresie zarządzania kryzysowego.

Netografia

1. <http://en.wikipedia.org/wiki/Columbine_High_School_massacre>, 20 stycznia 2012 r.
2. <http://en.wikipedia.org/wiki/Winnenden_school_shooting>, 20 stycznia 2012 r.
3. <http://pl.wikiquote.org/wiki/Prawa_Murphy'ego>, 19 grudnia 2011 r.
4. <http://www.see.ed.ac.uk/~gerard/MENG/ME96/Documents/Styles/conti.html>, 28 grudnia 2011 r.
5. <http://www.nbu.bg/webs/clubpsy/Materiali%20za%20kachvane/Library/razlichni%20lekcii%20na%20angliiski/Leaders%20and%20Decisions.pdf>, 28 grudnia 2011 r.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10244653A3438333